

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Departamento de Engenharia de Produção e  
Sistemas  
Programa de Pós-Graduação Eng. de Produção**

ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CULTURAS : Um Estudo de Caso do  
Clima Organizacional de uma Empresa Catarinense

**Ana Elizabeth Moiseichyk**

**Florianópolis / 1997  
Santa Catarina - Brasil**

**Ana Elizabeth Moiseichyk**

ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CULTURAS : Um Estudo de Caso do  
Clima Organizacional de uma Empresa Catarinense

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
produção da Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis – 1997  
Santa Catarina - Brasil

# **ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CULTURAS : Um Estudo de Caso do Clima Organizacional de uma Empresa Catarinense**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre”,  
Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada na sua forma final pelo  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

Ricardo Miranda Bárcia, Ph.D.  
Coordenador do PPGE

Banca Examinadora:

---

Orientador  
Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.  
Presidente

---

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.  
Membro

---

Prof<sup>a</sup> Rossana Pacheco da Costa Proença, Dra.  
Membro

---

Fernando Luiz Bähr, M.Sc.  
Membro

Chegamos mais perto da grandeza  
quando somos grandes na humildade.  
*R. Tagore*

“O Homem é o que ele acredita.”  
*Anton Tchecov*

Aos meus pais, Paulo e Estefânia,  
que criaram o meu mundo

Às minhas sobrinhas, Fabíola e Fabiana,  
que estão descobrindo os seus mundos

dedico este trabalho.

## **Agradecimentos**

---

A todos aqueles que direta ou indiretamente me auxiliaram nesta caminhada, meu reconhecido agradecimento e, em especial:

- a Deus, por tudo que me proporciona todos os dias;
- aos meus mentores espirituais, por me darem forças e iluminarem meu caminho;
- ao Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, pela segura e positiva orientação, dedicação, compreensão e amizade durante a realização deste trabalho;
- ao Prof. Fernando Fernandes de Aquino, pelas lições de vida, que tanto me fizeram crescer;
- ao Mauro luki, por ter plantado a semente que me permitiu chegar até aqui;
- ao Fernando Luis Bär, pela colaboração na pesquisa de campo;
- aos meus familiares, que mesmo estando distante, sempre me auxiliaram e apoiaram nos momentos necessários;
- àCapes, àUnivali e àempresa HYK por terem me proporcionado condições, sem as quais seria impossível realizar este trabalho.

Resumo .....	viii
Abstract .....	ix

### Capítulo 1 - Introdução

1.1 - Justificativa.....	10
1.2 - Objetivos .....	13
1.2.1 - Objetivo Geral.....	13
1.2.2 - Objetivos Específicos.....	13
1.3 - Perguntas de Pesquisa .....	14
1.4 – Estrutura do Trabalho.....	15

### Capítulo 2 - Organizações

2.1 - Introdução.....	16
2.2 - Evolução do estudo das Organizações.....	18
2.3 - Conclusão .....	28

### Capítulo 3 - Organizações enquanto culturas

3.1 - Conceitos relativos à Cultura Organizacional.....	30
3.2 - Conceitos relativos à Clima Organizacional.....	35
3.3 - Conclusão .....	38

### Capítulo 4 – Proposta de Trabalho

4.1 - Introdução.....	40
4.2 - Quadro Teórico da Pesquisa.....	41
4.3 - Metodologia Proposta .....	44
4.3.1 - Definição da Pesquisa.....	44
4.3.2 - Análise Estatística .....	45
4.4 - Conclusão .....	46

### Capítulo 5 - Estudo de Caso

5.1 - Introdução.....	47
5.2 - A Experiência .....	47
5.3 - A Empresa .....	48
5.4 - Conclusão .....	49

## Capítulo 6 - Resultados

6.1 - Introdução.....	50
6.2 - Resultados Obtidos.....	51
6.2.1 - Análise das Variáveis.....	51
6.2.2 - Seleção dos Fatores .....	51
6.2.3 - Estrutura dos Fatores .....	52
6.2.4 - Análise dos Fatores.....	55
6.3 - Conclusão .....	61

## Capítulo 7 - Conclusões Gerais e Sugestões

7.1 - Conclusões Gerais.....	63
7.2 - Sugestões para futuras Pesquisas .....	65
<hr/>	
Anexos.....	67
Referências Bibliográficas .....	90



## RESUMO

O propósito deste trabalho é focalizar a influência das variáveis que compõem o clima organizacional na empresa HYK , a fim de que a relação indivíduo-organização seja continuamente aprimorada, proporcionando assim, um ambiente de trabalho adequado ao alcance dos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais.

Parte-se da premissa de que o indivíduo é a figura mais importante dentro da estrutura organizacional e que o modo como vê a si mesmo é fundamental para o seu equilíbrio interno e, conseqüentemente, para o equilíbrio da organização.

Desta forma, através de uma apresentação teórica, metodológica e conceitual, enfatiza-se a preocupação com a cultura organizacional, posto que é neste espaço que o indivíduo busca a sua realização e satisfação das suas necessidades.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, em uma empresa que vivencia atualmente um processo de transformação, visto que tem pouco tempo de existência, está em plena ascendência e passa por um processo de certificação de qualidade. Utilizou-se um questionário com 34 perguntas, retiradas do modelo de Litwin e Stringher (*apud* Bär, 1995), aplicado em funcionários de todos os níveis, sendo o interesse maior verificar como as

peessoas estão sendo consideradas nesse contexto, como estão participando e como estão se sentindo, para então diagnosticar a situação encontrada.

## **ABSTRACT**

This research goal is to evidence the variable influence that constitute the organization environment in HYK company, in order that organization-individual relationship can be improved time by time, providing so, a properly job environment towards to the objectives both personnel and organizationals.

Considering the worker is the most important constituent within the organization and how he/she see himself/herself in this structure, is fundamental both for him/her or organizations equilibrium.

In this way, through a theoretical, methodology and conceptual presentation, is emphasized the organizational culture's worry because in this aspect the worker seek their self satisfactions.

For this purpose, was carried-on a research in a company which is recently passing through a changing process, considering so that this company is a new one and it is trying to get the quality certification.

By this way the research was analysed using a ceck-lists contents 34 questions which were took from Litwin and Stringher's Models (*apud* Bär, 1995), and it was appllied to all staff's level, thus the biggest goal was to check how the peoples (workers) have been considered in this context, how they are

participating, how they're feeling about this subject for so then to identify the actual situation.

## Capítulo 1 - Introdução

---

### 1.1. Justificativa

Temos pela frente um final de década e de século, que será, no mínimo, emocionante. Pouco tempo resta, então, para que as empresas, as famílias e a sociedade se preparem a fim de garantir uma sobrevivência feliz e realizadora em um cenário globalizante, com uma nova realidade de vida, de um mundo em transformação e em crescente complexidade, pois, segundo Morgan, (1996), os nossos estilos de pensamento raramente acompanham essa complexidade.

Estamos novamente diante de mudanças e, então, é relevante a colocação de Toffler, (1995), quando diz que “começar o processo de reconstrução de uma civilização para o Século XXI é uma responsabilidade daqueles que têm uma missão especial - a de criar bases sólidas: culturais, políticas, econômicas e sociais para nós e para as gerações futuras”.

Toda mudança implica renovação cultural. Para a empresa, representa vivenciar novas práticas organizacionais, adquirindo uma nova filosofia de trabalho. Para as pessoas, representa uma revisão do desempenho profissional em adequação às novas necessidades da empresa.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização ocorrerá a partir do comprometimento das pessoas, torna a identificação de

expectativas, de necessidades e de níveis de satisfação dos indivíduos perante a organização, fatores estratégicos para a eficácia organizacional.

O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional como importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores. Este fato é de grande valor para a busca dos objetivos organizacionais, pois “para se compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações” (Schein, 1982).

A aplicação da ergonomia pode contribuir, significativamente, na melhoria das condições de trabalho pois, conforme Lida, (1990), os objetivos práticos da ergonomia são a segurança, satisfação e o bem-estar dos trabalhadores no seu relacionamento com sistemas produtivos.

Interessante a colocação de Peter Drucker, (1986), em seu artigo *O Novo Papel da Administração*, quando enfatiza que, no futuro, preocupar-nos-emos muito menos com o desenvolvimento da administração (isto é, da adaptação do indivíduo às exigências da organização) e muito mais com o desenvolvimento da organização (isto é, da adaptação da companhia às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo).

Para Payne e Mansfield apud Sbragia, (1983), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das

expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Sob este aspecto deve considerar-se como de fundamental importância o conhecimento do clima organizacional. A sua avaliação pode fornecer belos rendimentos para a compreensão do funcionamento organizacional, revelando a pré-disposição ou não dos empregados para a implantação ou manutenção das práticas administrativas.

## **1.2 - Objetivos**

O trabalho proposto tem os seguintes objetivos:

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Apresentar um panorama da Cultura Organizacional da empresa HYK, através de uma abordagem de parâmetros que compõem o seu Clima Organizacional, para que possa ser utilizado como referência na construção de ambientes de trabalho favoráveis às pessoas e aos objetivos organizacionais.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

O objetivo geral proposto requer a intermediação de objetivos específicos que trarão dados e informações para a compreensão e conhecimento do Clima Organizacional no contexto da empresa, em termos de:

- avaliar o grau de cooperação e relacionamento existente nos diversos departamentos e níveis hierárquicos da empresa;
- perceber as atitudes dos colaboradores em relação às diferentes variáveis organizacionais;
- identificar os problemas atuais e potenciais que se refletem nas relações de trabalho;
- reconhecer o nível de satisfação dos colaboradores com as políticas e ações da organização.

### 1.3 - Perguntas de Pesquisa

- É possível, com base nas técnicas discutidas na bibliografia referenciada, analisar questões subjetivas tais como cultura e clima organizacional?
- O modelo de Litwin e Stringher, (*apud* Bär, 1995), tem sido utilizado com sucesso para avaliação de clima organizacional, podendo ser empregado em empresas catarinenses?
- Em uma empresa, sofrendo um processo de transformação, seria possível, através do uso do modelo de Litwin e Stringher, (*apud* Bär, 1995), evidenciar quais os fatores mais relevantes à adaptação dos empregados à situação de mudanças?



#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

No Capítulo 2, faz-se uma reflexão sobre a importância das organizações na vida dos indivíduos e a fundamentação teórica do trabalho, apresentando a evolução das organizações desde o Taylorismo até os dias atuais.

O Capítulo 3, “Organizações Enquanto Culturas”, aborda os conceitos relativos à Cultura e Clima Organizacionais, na busca de uma melhor compreensão das necessidades organizacionais e as relações com o ambiente.

O Capítulo 4 apresenta a metodologia e o tipo de pesquisa utilizada para a realização do trabalho.

No Capítulo 5, é definida a área de estudo e descrita a coleta de dados, tendo, no capítulo seguinte, o de número seis, a discussão e análise das informações coletadas, possibilitando assim, a interpretação dos resultados do momento atual da organização e a comprovação das hipóteses.

O Capítulo 7 apresenta as idéias conclusivas do trabalho, bem como sugestões para pesquisas futuras.

Finalmente, complementa-se este trabalho com os anexos, abaixo relacionados, que servirão para auxiliar o entendimento deste trabalho, por ser o material desenvolvido para a apresentação (defesa) pública do mesmo.

Anexo I - Questionário de Pesquisa do Clima Organizacional;

Anexo II - Ilustrações da apresentação pública.

## Capítulo 2 - Organizações

---

### 2.1- Introdução

Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, uma vez que necessitamos delas em todas as circunstâncias, ou seja, quando nascemos, crescemos, aprendemos, trabalhamos, alimentamo-nos, divertimo-nos e morremos. O homem moderno é incapaz de viver fora das organizações.

Segundo Drucker, (1986), como nossa sociedade está se tornando rapidamente uma sociedade de organizações, todas as instituições terão de fazer com que o atendimento de valores, crenças e propósitos sociais básicos seja um importante objetivo de suas atividades contínuas e não uma responsabilidade social que restrinja ou se situe fora de suas funções fundamentais.

Assim, conforme coloca Motta, (1975), a sociedade moderna requer um tipo todo especial de personalidade, na qual estejam presentes a flexibilidade, a resistência à frustração, à capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização. A flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente. A grande tolerância à frustração e a capacidade de adiar as recompensas agem como compensações à necessidade que o homem tem de se entregar a tarefas rotineiras na organização, esquecendo-se de suas preferências e laços pessoais.

Para Chanlat, (1993), a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar em que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos.

As organizações, para Morgan, (1996), são consideradas como minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, podendo serem vistas como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho conjunto.

As organizações são criadas com a função de suprir alguma necessidade do Homem e, para isso, precisam de uma estrutura de pessoas nela envolvidas, pertencentes à sociedade global. Elas nascem a partir de idéias de pessoas com potencial suficiente para levar consigo um grupo de colaboradores. Desta forma, é inegável que a organização seja uma expressão cultural, uma reprodução próxima de seu fundador, pois seu alicerce fundamenta-se nos valores iniciais trazidos pelo fundador para constituí-la e administrá-la.

Para Kanaane, (1995), “a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional”.

Podemos entender, então, que a organização é, em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, pois o resultado das mais

diversas personalidades que nela interagem com os seus valores e crenças, possibilita à empresa constituir uma identidade própria.

Morgan, (1996), metaforicamente nos faz observar as organizações como organismos quando diz que: “As organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.”

O indivíduo, ao iniciar uma atividade em uma organização, traz consigo todo um conjunto de expectativas que anseia concretizar, objetivando a sua auto-realização. Por outro lado, a organização também espera ser capaz de satisfazer às suas necessidades, criando princípios que norteiem o comportamento de seus empregados (Cavedon, 1988).

As organizações estabelecem a sua cultura e a sua subcultura considerando a sua natureza institucional, o momento histórico da sua criação, bem como os elementos que a irão constituir. Este grupo de componentes se articulam entre si de forma a consolidar a cultura organizacional (Xavier apud Cavedon, 1988).

## **2.2- Evolução do estudo das Organizações**

Muito embora valores, conceitos e fatos marquem a história do homem desde os seus primórdios, o ponto de partida deste trabalho, pela sua

especificidade, está representado no marco da Administração que é a Administração Científica, chegando até os dias atuais.

A administração científica introduziu a organização racional do trabalho nos primórdios deste século. Taylor, técnico industrial e principal mentor deste movimento, iniciou seus estudos a partir da observação detalhada do processo produtivo nas fábricas. Constatou que os empregados, de uma forma geral, não se esforçavam para apresentar eficiência máxima em suas atividades. Além disso, o empirismo dominante nos métodos de trabalho, bem como a forma pela qual eram transmitidos, colaboravam para um baixo rendimento industrial.

Segundo Taylor, (1966), o “máximo de prosperidade somente pode existir como resultado máximo de produção”. Uma organização de trabalho, diz ele, em que cada operação é cientificamente analisada, conduz à melhor e única maneira de realizar uma tarefa (*the best one way*) com o menor esforço humano. Como resultado, obtém-se maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor inversão de capitais.

De acordo com Taylor, (1966), há uma correlação entre a prosperidade do empregado e a do empregador: ambos mantêm uma relação de dependência, necessitando um do outro para sua sobrevivência. Assim sendo, para o autor é “preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja - altos salários - e ao empregador também o que ele realmente almeja - baixo custo de produção”.

As idéias de Taylor e seus seguidores, também conhecidas como Taylorismo, foram difundidas e generalizadas em todos os setores. A acentuada divisão do trabalho levou o empregado a conhecer apenas uma pequena parte

do todo, fazendo com que perdesse suas fontes de auto-realização, ou seja, a identidade e o significado do trabalho.

Em decorrência disto, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho também foram reduzidos, havendo uma perda de interesse pelo trabalho, ocasionando então, declínio da qualidade, alto grau de rotação, absenteísmo e, conseqüentemente, queda da produtividade.

Desta forma, as relações de trabalho foram afetadas pela difusão do taylorismo, provocando inevitáveis conflitos ocasionados pelos interesses entre os empregados e empregadores.

Na medida em que os trabalhadores buscavam melhorar as condições no seu trabalho e os superiores reagiam, surgia o conflito, tornando os controles mais rígidos. A situação ficou agravada ainda com a crescente desumanização do trabalho, pois a preocupação está ligada às causas e não aos sintomas.

Segundo Mary Parker Follet, (*apud* Motta, 1975), existem três métodos de solução do conflito entre empregados e empregadores: 1) o método da força; 2) o método da barganha, e; 3) o método da integração. Na Escola da Administração Científica, pensava-se na solução dos conflitos em termos de força, sendo que para Mary Follet, a melhor solução seria através da integração entre empregados e empregadores.

Assim, sobre esta base é que a Escola das Relações Humanas construiu o seu edifício teórico, estabelecendo como objetivo, aumentar a lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos à empresa.

A Escola das Relações Humanas surgiu após as experiências de Elton Mayo, na década de 30, com a valorização das relações humanas e a satisfação no trabalho como fatores favoráveis a um melhor desempenho. Desta forma, a abordagem humanística dessa Escola fez uma verdadeira revolução conceitual, pois a ênfase, antes colocada na tarefa e na estrutura das organizações passava a ser colocada nas pessoas que as compunham.

Assim, essa primeira metade do século apresenta dois momentos distintos: de um lado a concepção voltada à produtividade e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. A partir dos anos 50 é que surgem as primeiras teorias que associam esses dois elementos.

A Escola Comportamental preocupou-se em desenvolver estudos sobre motivação humana para explicar o comportamento individual das pessoas. Na base dessa escola, estão, entre outros, Abraham Maslow que desenvolveu a teoria das necessidades humanas, e Frederick Herzberg que abordou o problema da motivação a partir da teoria dos dois fatores.

Para Maslow, (*apud* Bernardes, 1993), o crescimento traz não só recompensas e prazeres, mas também muitas dores intrínsecas. Cada passo em frente é um passo no desconhecido e, possivelmente, é perigoso. Também significa renunciar a algo que era familiar, bom e satisfatório. Com frequência significa uma despedida e uma separação, mesmo conseqüentes. Também significa, amiúde, o abandono de uma vida mais simples, mais fácil e menos esforçada em troca de uma vida mais exigente, mais responsável e mais difícil.



Portanto, as organizações possibilitam, através de políticas de Recursos Humanos e de suas próprias características, a satisfação de algumas necessidades e podem impulsionar os indivíduos à realização de seu potencial e desta forma então, influenciando, positivamente, o clima organizacional.

Herzberg aborda o problema da motivação a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira de seu trabalho. Denomina de fatores de higiene, àqueles referentes às condições de trabalho, como clima organizacional, salário, políticas da empresa, tipo de observação recebido, etc. Este fatores, quando presentes, evitam fontes de insatisfação, embora não assegurem satisfação. Os fatores de motivação, intrínsecos ao cargo, elevam o nível de satisfação e de produtividade, envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento. “Os fatores de higiene influenciam a disposição ou motivação da pessoa, enquanto os motivadores têm efeito sobre a sua habilidade” (Hersey e Blanchard, 1986).

Assim, diante da complexidade da natureza humana, Schein (1982), coloca como uma das hipóteses complexas, que “as necessidades humanas situam-se em muitas categorias e variam de acordo com a fase do desenvolvimento e a situação total da vida. Essas necessidades e esses motivos assumem graus de importância variáveis para cada pessoa, criando uma espécie de hierarquia, mas essa hierarquia é, em si mesma, variável de uma pessoa para outra, de uma situação para outra e de uma época para outra”.

As organizações são criadas e mantidas com a função de servir ao Homem, sendo necessário o desdobramento e análise de alguns pontos externos como necessidades sociais e ecossistema para poder estabelecer os objetivos.

Neste ponto, a Teoria dos Sistemas considera que as organizações são sistemas abertos e devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para garantir sua sobrevivência, pois de acordo com Koontz e O'Donnell, (1981), uma das definições de sistema pode ser: "uma combinação ordenada e abrangente de fatos, princípios, doutrinas, e coisas semelhantes, num campo específico do conhecimento ou pensamento."

Para Morgan, (1996), a Teoria dos Sistemas apresenta os seguintes focos:

- a teoria sugere que deve haver harmonia com o meio, considerando-se os diferentes agentes (clientes, fornecedores, empregados, etc) e ainda com o contexto maior;
- defende a organização em termos de subsistemas interrelacionados. Assim, as organizações contêm indivíduos que pertencem a grupos, que pertencem à divisões, à organizações maiores e assim por diante;
- tenta estabelecer congruências entre sistemas diferentes, identificando e eliminando disfunções potenciais.

Mas, Teoria dos Sistemas traz ainda, alguns conceitos, a saber:

- o sistema deve ser visto como um todo maior do que a soma de suas partes;

- podem ser abertos (quando faz trocas com o meio) ou fechados (quando não possuem interações com o meio);
- o sistema deve ter fronteiras. Nos sistemas ditos sociais (por exemplo uma empresa), as fronteiras, apesar de visíveis, não são rígidas, impenetráveis ou fechadas;
- os sistemas físicos fechados tendem à entropia (morte). Os sistemas abertos têm condições de sobreviver, desde que haja troca equilibrada com o meio;
  - para sobreviver, o sistema aberto deve buscar a "homeostase dinâmica" - para que uma empresa sobreviva, as suas entradas devem ser, pelo menos, iguais às suas saídas;
  - o equilíbrio e sobrevivência do sistema dependem de feedback para o controle gerencial;
  - um sistema é composto de subsistemas que interagem entre si. São hierárquicos;
  - os sistemas abertos e, principalmente, os sistemas sociais tendem a crescer, tornando-se mais complexos e elaborados, distendendo fronteiras, criando um novo supra-sistema;
  - sistemas abertos podem alcançar resultados de diversos modos. "Num sistema social, metas podem ser alcançadas com entradas diferentes e com os mais diversos processos ou métodos; não existe uma única maneira ideal." (Koontz e O'Donnell, 1981).

Do ponto de vista da ergonomia, conforme expõe Santos e Fialho, (1995), pode-se dizer que um sistema é um conjunto de componentes: homem, tecnologia, organização e meio ambiente do trabalho, dinamicamente relacionados em uma rede de comunicações, formando uma atividade para atingir um objetivo.

Portanto, a ênfase da Teoria dos Sistemas é nas características da organização e nos seus contínuos ajustamentos, na tentativa de resolver os problemas específicos surgidos, adaptando-os à realidade vigente.

Sobre o cenário vislumbrado pela Teoria dos Sistemas é que surge então, a Teoria Contingencial defendendo que não há uma única maneira ideal de conduzir as situações. Essa pode ser considerada uma de suas principais contribuições, indo assim, contra os princípios de alguns teóricos de que se deve buscar normas e procedimentos que definam e determinem a atitude dos líderes frente às situações de trabalho, ou seja, que se busque a forma ideal de fazer as coisas, não considerando as particularidades de cada situação.

O pensamento contingencial (ou situacional) não é resultado do trabalho de uma única pessoa ou grupo. Henry Fayol já falava no "senso de proporção", onde os gerentes deveriam ser flexíveis, adaptando seus conhecimentos às diferentes situações. Mary Parker Follet, citada na obra de Hampton, (1983), deixa claro o pensamento sistêmico ao alertar os "gerentes que sua liderança e direção causariam menor ressentimento e confusão junto aos subordinados se pudessem perceber a lógica ou lei da situação...". Pode-se citar ainda a contribuição de McGregor, com a elaboração de sua Teoria Y, onde os gerentes

têm mais liberdade para escolher uma abordagem mais participativa, de acordo com a maturidade de seus subordinados.

A palavra contingência significa algo eventual, que pode ou não acontecer. É uma possibilidade que pode ou não se concretizar através da experiência e da evidência. As pesquisas mostram que o desenho organizacional depende da interface da organização com o ambiente. Por esse motivo os estudos em tecnologia e ambiente se aprofundaram, uma vez que as variações nesses últimos interferem na estrutura da organização.

A Teoria Contingencial defende que não há uma maneira ideal de conduzir as situações, que não há nada absoluto, definitivo nas organizações ou na teoria administrativa - tudo depende, tudo é relativo. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organizações, ambiente e tecnologia.

Atualmente, o ambiente no qual estão inseridas as organizações é muito dinâmico e imprevisível, sendo pouco controlável. Isto se deve, em parte, à rápida evolução tecnológica que gera um elevado grau de incerteza. Assim, considera-se uma organização adequadamente administrada quando se adapta às restrições do ambiente e da tecnologia.

Os autores que defendem a teoria contingencial mostram consenso acerca de alguns aspectos, como os relacionados abaixo:

1. rejeitam os conceitos rígidos e universais por não existir uma única forma de alcançar os objetivos;

2. como a teoria é uma prática situacional, deve-se desenvolver habilidades de diagnóstico, a fim de que se tenha a atitude certa na hora certa;
3. pode ser aplicada a inúmeras situações e, principalmente, naquelas que envolvam componentes comportamentais.

Morgan, (1996), discorre também sobre as vantagens e limitações do que ele denomina de 'metáfora orgânica', quando diz: ao se explorar os paralelos entre organismos e organizações, em termos de funcionamento orgânico, relações com o meio, relações entre espécies e ecologia mais ampla, tem sido possível produzir teorias diferentes e explicações que possuem implicações muito práticas para a organização.

Nesta metáfora, são consideradas algumas forças, sendo que a principal é a ênfase no aspecto organização - meio. Como segunda força, ele coloca que a administração das organizações pode ser melhorada, freqüentemente, através da atenção sistemática às necessidades das mesmas que devem ser satisfeitas. O foco nas necessidades leva a ver a organização como processos de interação que devem ser balanceados interna e externamente. Uma outra força da metáfora está na contribuição para o desenvolvimento organizacional, através da Teoria Contingencial.

Uma das limitações está no fato de os organismos vivos estarem num meio concreto, enquanto que as organizações e a sociedade podem ser vistos como fenômenos construídos socialmente, com base nas idéias, crenças e valores dos seres humanos.

Assim, diante do contexto no qual estamos vivendo, faz-se importante a colocação de Pinchot, (1994), ao afirmar que “as organizações, para lidarem com a complexidade e a fluidez do mundo atual, devem possuir uma estrutura mutável, a fim de que se altere conforme os problemas surgidos”.

As organizações modernas, para Morgan, (1996), são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade, sendo que a sua legitimidade, aos olhos do público depende da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação.

### **2.3 - Conclusão**

Com a mudança das oportunidades e desafios empresariais, as pessoas estão mudando os seus processos de trabalho, as suas relações, o seu relacionamento com as tecnologias e mesmo os valores e as direções adotadas. Assim, a flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente.

Portanto, as organizações têm a responsabilidade de não apenas produzirem bem o que se propõem a produzir, mas também de gerarem, na sociedade onde se inserem, princípios fundamentais que conduzam as pessoas a quererem buscar padrões de comportamento condizentes com a realidade atual.

Entretanto, a análise do ambiente organizacional ainda é bastante precária, requerendo muita pesquisa, mas sabe-se que seu conhecimento é de

vital importância para a compreensão dos mecanismos organizacionais, pois assim colocará em prática, mais facilmente, suas atividades principais, ou sejam, alcançar os objetivos, manter um bom clima organizacional ou ambiente interno e adaptar-se ao ambiente externo.

Assim, conforme Souza, (1994), a incorporação da ergonomia no projeto e gerenciamento das organizações é fundamental para que esta possa atingir seus objetivos de adequação e adaptação do trabalho ao homem e para que o trabalho nas organizações seja, então, realizado de forma mais satisfatória, segura e eficiente.

Ainda, conforme Shinyashiki, (1995), a empresa é o lar onde as pessoas podem concretizar seus sonhos. É um centro de aprendizagem constante, onde seus colaboradores têm a chance de se aperfeiçoar, de ampliar sua visão, de **trabalhar com** o novo, o desconhecido e o mutante.

Para Morgan, (1996), "ao encarar as organizações como extensões inconscientes das relações familiares consegue-se um poderoso instrumento para compreensão de aspectos-chave do mundo empresarial".



## Capítulo 3 - Organizações Enquanto Culturas

---

### 3.1- Conceitos relativos à Cultura Organizacional

Popularmente, o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de qualquer sociedade, e até mesmo à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências pessoais ou adquiridos nos bancos escolares.

Para Morgan, (1996), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em nossa herança cultural.

Para Katz e Kahn, (1987), assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

A necessidade de segurança emocional de pertencer a um grupo, e a obtenção de respostas favoráveis ao seu comportamento fazem com que o indivíduo se ajuste a regras de comportamento determinadas pela sociedade. Assim, o homem adere aos hábitos e aos costumes pelo desejo de aprovação e inserção no grupo.

As atividades, crenças e valores dos integrantes de uma organização juntam-se às tradições precedentes e formas habituais de comportamento da organização como um todo, para formar uma determinada cultura. Desta forma, essa cultura cria um comportamento modal, que passa a servir de padrão e influencia profundamente cada um dos seus integrantes. Constitui o cerne das atividades de desenvolvimento da organização (Caravantes, 1995).

Argyris, (1968), reconhece que o meio social exerce um enorme poder sobre o ser humano, pois gerencia os seus desejos, aspirações e necessidades, fornecendo subsídios para a interpretação da realidade, o que determina a sua relação consigo mesmo e com os demais.

Logo, podemos observar o quanto a cultura exerce um papel importante sobre o indivíduo dirigindo a sua conduta, os seus pensamentos e os seus sentimentos. No entanto, o ser humano não está sujeito apenas à herança cultural, mas também à influência de regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações de trabalho.

Sabendo que a cultura é um conjunto de características singulares de determinado agrupamento social e sendo a organização um agrupamento social, esta possui também sua cultura própria. Então, o que se espera é que as

peessoas que trabalham na organização devam ter cultura semelhante, ou seja, que possuam características comuns na forma de ser, pensar e agir.

Schein, (1986), é um dos autores comumente encontrado na literatura sobre cultura organizacional. Ele a conceitua como “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e inseridos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e de seu leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema (Katz e Kanh, 1987).

Assim sendo, temos que a cultura de uma organização para Schein, (1982), compreende três funções básicas:

- a de dar sentido de pertinência aos seus membros, o que ele denomina de integração interna;
- a de dar as condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais, o que ele denomina de adaptação externa; e

- a de proteger a organização das ameaças externas, esta decorrente das duas anteriores.

Fleury, (1995), analisando a cultura organizacional e as estratégias relativas a mudanças, observa em seu artigo “Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: realçando estas questões no cenário brasileiro”, que:

“... Na opinião de Schein e de outros autores, o conjunto de pessoas que forma a organização é responsável pela formação da cultura, pela criação do conjunto de pressupostos básicos e por sua transformação. Entretanto, atribui especial importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Os primeiros líderes, ao desenvolver formas próprias para equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão das funções que ela deve desempenhar. Depois dos fundadores, os gerentes profissionais também desempenham este papel. Ou seja, apesar de todos os membros serem iguais no processo de criação e moldagem da cultura, uns são mais semelhantes do que os outros, alguns produzem e internalizam os padrões culturais de uma organização, outros nela são socializados e a internalizam.”

Todo indivíduo, no momento que passa a fazer parte de um grupo social, incorpora os valores, sentimentos e condutas direcionadas por esse grupo. Assim, ao fazer parte de uma organização, o trabalhador se ajusta a esses elementos de modo a cooperar para a realização dos objetivos organizacionais, indo em busca, também, da satisfação de suas necessidades.

Segundo Aquino, (1991), a obra humana na qual se inclui a empresa é uma expressão cultural e uma reprodução próxima de seu criador. Para ele, as bases de uma empresa resultam dos valores iniciais inoculados pelos pioneiros. O resto é consequência dos valores nela internalizados em seus primeiros anos de existência.

Para Kanaane, (1995), “o conjunto de valores, normas e padrões sociais influenciam o ambiente organizacional, delimitando o que se conceitua por cultura organizacional. Esta, por sua vez, se constitui gradativamente a partir de valores que vão sendo cultuados por seus membros, muitas vezes pertencentes a subculturas distintas”.

Definições como estas, deixam-nos claro que a cultura é um somatório de elementos integrados que compõem um produto final.

A essência da cultura é, em grande parte, ideacional, abstrata e comportamental. Os elementos que a compõem (valores, crenças, atitudes, normas, símbolos, etc.) têm características e vida própria, apesar de serem usados como sinônimo na literatura.

O que se compreende, então, é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida. Esta, por sua vez, serve para uma

maior e melhor compreensão da gestão empresarial, demonstrando a significativa contribuição do mundo organizacional para a visão de mundo do grupo social sobre a qual exerce influência. Sintetizando, podemos dizer que as organizações interferem concretamente na cultura da sociedade à qual pertencem e, concomitantemente, são influenciadas por variáveis culturais desta mesma sociedade.

### **3.2 - Conceitos relativos ao Clima Organizacional**

Falar em clima organizacional é, nada mais, nada menos, do que abordarmos o que é conhecido como *ambiente organizacional* ou *ambiente de trabalho*, pois, para Dejours, (1985), o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais e transfere os seus anseios infantis e a sua história afetiva.

Ao conceituar clima organizacional, há uma necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere a descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo (Sims e Lafollete *apud* Bär, 1995), é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais (Joyce e Slocum *apud* Bär, 1995), pois é visto como global da organização, não podendo ser decomposto.

Para Cavedon, (1988), “se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal”.

Vários são os conceitos encontrados sobre clima organizacional. Na opinião de Luz, (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período. Ressalta ainda, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Nos conceitos propostos por Edela Lanzer Pereira de Sousa, (1978), no seu trabalho denominado *Clima e Cultura Organizacionais*, encontram-se alguns pressupostos que poderão nos ajudar a entender melhor o que é clima organizacional.

Para Edela, cultura organizacional “é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, sendo composta de três elementos: *os preceitos, a tecnologia e o carácter*.

Por *preceitos*, ela entende ser “a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperada, etc.”

*Tecnologia*, para a autora, é “o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo-se aí: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.”

E, por *carácter*, teríamos “o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia, etc”.

Então, para Edela, a “cultura assim concebida coincide com três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial”.

Desta forma, a autora chega ao conceito de clima organizacional, que para ela “é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

Para que se consiga manter um clima organizacional adequado, deve haver uma transparência de propósitos, onde os colaboradores em todos os níveis tenham confiança e sejam respeitados em relação às suas expectativas



futuras. Conforme afirma Kanaane, (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos sendo que, captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas quanto às externas, vem atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

Também são colocadas algumas variáveis, segundo Luz, (1996), que afetam o clima organizacional: os conflitos intra-organizacionais - ocorridos entre pessoas (que é considerado normal), grupos (passa a ser preocupante) e pessoas e organização (prejudicial ao clima organizacional) - , fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização.

Resumindo, Luz, (1996), afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

Portanto, um clima pró-ativo é função direta do estado de agregação e satisfação dos profissionais nas suas respectivas funções dentro da organização, pois, conforme apontam os estudos, para garantir a eficiência e a produtividade é necessário redesenhar os empregos para conferir-lhes novos atributos e reestruturar as organizações criando, desta forma, um ambiente adequado aos empregados.

### **3.3 - Conclusão**

Pelo exposto neste capítulo, percebe-se que o conceito de cultura organizacional, por ser subjetivo, difere, por vezes sutilmente, de um autor para outro, sendo que cada definição enfoca um dos componentes com maior ênfase.

Assim, “a multiplicidade de conceitos tem a ver com o caráter holístico destes campos de conhecimento, que escapam dos parâmetros da lógica formal, e do racionalismo estrito, características marcantes da ciência e da filosofia ocidentais, sobretudo após o Renascimento” (Da Matta *apud* Tavares, 1991).

Segundo Morgan, (1996), a visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são, em essência, realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos. O autor ainda coloca que, para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais complexos do processo de construção da realidade.

Assim, devemos considerar a colocação de Thévenet, (1991), em seu artigo “A cultura de empresa hoje em dia”, dizendo que “a cultura não é uma solução. Apesar de sedutor, o conceito decepciona rapidamente a muitos. A cultura é uma realidade que somente tem sentido quando confrontada com a realidade dos problemas a serem resolvidos. Levar em consideração a cultura, juntamente com a análise rigorosa dos problemas propostos à empresa é, em si, o caminho de uma administração eficiente.”

## Capítulo 4 – Proposta de Trabalho

---

### 4.1 - Introdução

Pesquisas sobre condições de trabalho são importantes para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e das organizações, pois, através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários, medidas poderão ser adotadas, de modo que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais e atender as expectativas dos indivíduos no trabalho. Nesse particular, muito útil mostram-se os estudos sobre clima organizacional para o diagnóstico da organização e para intervenções e mudanças (LaFollette *apud* Bär, 1995).

Dada a sua importância, é que foi escolhido o aspecto clima organizacional, como tema para a pesquisa de campo. Relaciona-se aos fatores humanos que compõem a cultura organizacional, apresentando nesta área um significativo grupo de variáveis psicológicas e estruturais, capazes de fornecer um panorama no contexto da empresa HYK. As relações são multidimensionais entre os indivíduos e a organização, e esta é uma forma de medição dentro deste enfoque.

A relevância do estudo é determinada pela oportunidade que este oferece de ampliar o conhecimento sobre o tema. Para uma melhor compreensão do fenômeno organizacional, especialmente nesta época de tantas transformações,

cada vez mais velozes, a cada dia surgem novos fatos no contexto social, econômico, político e cultural que afetam a cabeça das pessoas, causando impactos em seus valores e, conseqüentemente, nas suas atitudes em relação ao trabalho, influenciando de forma direta o clima organizacional.

#### **4.2 - Quadro Teórico da Pesquisa**

A pesquisa de clima organizacional procura apreender as percepções dos indivíduos sobre a organização que integram, possibilitando inferir e analisar o universo cultural (Fleury, 1989).

Enquanto o clima organizacional é uma característica relativamente duradoura a cultura é de alta duração (Moran e Volkwein *apud* Bär, 1995). Podemos então dizer que a cultura é mais estável em relação ao clima organizacional, por este manter certa instabilidade.

A cultura organizacional evolui mais devagar em função do processamento dos eventos sociais, históricos e humanos que impactam a organização no desenrolar de sua existência, os quais se refletem em transformações estruturais. O clima se desenvolve a partir de conteúdos culturais, com assimilação mais rápida de circunstâncias conjunturais e reflete um determinado momento da vida da organização (Bär, 1995).

Conforme Moran e Volkwein, (*apud* Bär 1995), o clima organizacional é uma resposta criada pelo grupo de indivíduos componentes da organização, ao

interagir dentro do quadro formado pela cultura, interpondo-se às demandas externas e internas impostas às organizações. De uma certa forma, poder-se-ia dizer que o conjunto de manifestações culturais é integrante do inconsciente coletivo dos indivíduos de uma organização e suas manifestações, conscientes e inconscientes, influem no clima organizacional, a longo e a curto prazo.

Assim, a unidade de análise do clima organizacional é a organização, enquanto a unidade do clima psicológico é a do indivíduo (Muchinsky *apud* Bär, 1995).

Importante colocação faz Champion (*apud* Luz 1996), ao definir clima organizacional, como sendo: “as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho”.

Conceito como este nos faz refletir e admitir a relevante importância do conhecimento das percepções dos indivíduos em relação à organização e ao grupo possibilitando a formulação de diagnósticos mais abrangentes do clima organizacional, na medida em que fornecem uma visão da organização, permitindo a compreensão de fenômenos de natureza estrutural e conjuntural vinculados às questões culturais.

Apenas a avaliação quantitativa do clima organizacional não é a única forma de se estudar a cultura de uma organização. Sua aplicação pura e simples

é um erro metodológico, pois a conjugação da avaliação quantitativa, através de questionários, com a observação e entrevistas pode oferecer uma visão panorâmica da cultura organizacional que será de grande utilidade para a gerência. Ou seja, os aspectos quantitativos centram-se no que as pessoas dizem sobre a cultura, sem atender para os significados atribuídos (Duncan *apud* Bär, 1995).

Desta forma, este trabalho não pretende trazer um panorama completo da cultura organizacional da empresa HYK, mas sim apenas uma mensuração do seu clima organizacional.

Como salienta Kanaane, (1996), o estudo do clima organizacional demonstra em que grau as motivações e as relações sociais são percebidas como facilitadoras ou ameaçadoras pelo trabalhador. Ao se perceber vivenciando situações profissionais facilitadoras, representa-se socialmente como um membro efetivo do próprio contexto de trabalho; contrariamente, caso as condições presentes se tornem limitadas e cerceadoras do desempenho profissional, acarretarão limitadas percepções que o trabalhador elaborará, representando-se como um ser despossuído de significação. Estas constatações demonstram o desengajamento do trabalhador para com os processos produtivos.

Assim, para efeitos desta pesquisa, será utilizada a definição apresentada por Litwin, (*apud* Bär, 1995), ou seja, clima organizacional visto como:

“Um conjunto de propriedades mensuráveis, percebida direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

### **4.3 - Metodologia Proposta**

#### **4.3.1 - Definição da Pesquisa**

A principal preocupação na escolha do instrumento de pesquisa e suas variáveis componentes recaiu na necessidade de contar com um instrumento comprovadamente aplicável às proposições da pesquisa de clima organizacional.

Assim, com base na pesquisa já desenvolvido por Bär (1995), em sua dissertação de mestrado na USP é que resolveu-se aplicar a mesma ferramenta de pesquisa, ou seja, o questionário de avaliação do clima organizacional.

Foram estudados por Bär, (1995), o modelo de Schneider, o de Litwin e Stringher e o de Oliveira, sendo selecionado e utilizado por ele, o modelo de Litwin e Stringher.

O questionário (Anexo I) contou com 34 das 50 variáveis de clima organizacional retiradas do modelo de Litwin e Stringher. Esta redução de variáveis ocorreu em virtude da adaptação à nossa realidade, sendo desta forma utilizado por Bär (1995). A amostra totalizou 121 questionários respondidos. Dentre eles, 56 foram respondidos em sala de treinamento, com a presença do pesquisador e, os demais, distribuídos por um funcionário de recursos humanos

da empresa e recolhidos posteriormente. Destaque-se que a amostra utilizada para a presente pesquisa, constituiu-se de, aproximadamente, 50% do total de funcionários da empresa.

#### **4.3.2 - Análise Estatística**

A análise fatorial foi realizada através do pacote SPSS - Statistical Package for the Social Sciences - for Windows 6.0 para todos os cálculos estatísticos. A análise fatorial foi empregada por ter a capacidade de representar, resumidamente, informações contidas em um grande grupo de variáveis num conjunto menor, removendo a redundância através de um modelo matemático que processa as intercorrelações entre elas. As quatro funções principais da análise fatorial são (Frank e Green *apud* Bär, 1995):

1. Achar um conjunto de dimensões que estejam latentes num grande número de variáveis. No caso, os fatores representam dimensões do clima organizacional.
2. Achar uma maneira de agrupar pessoas em grupos distintamente diferentes dentro de uma população maior.
3. Identificar variáveis prováveis para análises subseqüentes de regressão ou discriminantes.
4. Criar um conjunto inteiramente novo com um número menor de variáveis para repor, em parte ou completamente, o conjunto original de variáveis em análise subseqüente de regressão ou discriminante.



A análise fatorial foi utilizada em diversos estudos de clima organizacional (Waters, Sloache Batlis, 1974; Schneider e Bartlett, 1970; Bär, 1995 *apud* Bär, 1995), mostrando-se um instrumento importante para a sumarização da relação causal entre as variáveis observáveis do clima organizacional, tornando possível mostrar, concisamente, suas dimensões.

#### **4.4 - Conclusão**

A análise do clima organizacional não tem como objetivo destacar aspectos negativos de uma empresa. Ela visa, fundamentalmente, despertar a consciência sobre a situação existente como ponto de partida para a adoção de medidas que possam, de forma gradativa, reverter essa situação em busca de um ambiente mais propício para o trabalhador.

Conforme Luz, (1996), a pesquisa do clima organizacional é um trabalho que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Este autor coloca que a pesquisa do clima serve, também, para identificar a existência de problemas reais no campo das relações trabalhistas, antevendo e prevenindo problemas potenciais.

Podemos dizer que a pesquisa do clima organizacional é de grande importância, permitindo aos empregados expressarem os seus pensamentos e sentimentos em relação aos colegas e à empresa.

## Capítulo 5 - Estudo de Caso

---

### 5.1- Introdução

Embora existam resistências e dificuldades, é indiscutível que, sendo as organizações constituídas de pessoas, os valores que orientam o seu comportamento constituem a base e os elementos orientadores da ação organizacional. Desta forma, a compreensão dessas bases de comportamento torna-se essencial à compreensão, tanto do comportamento humano, como do fenômeno organizacional.

### 5.2- A Experiência

Apesar de estarmos próximos do terceiro milênio e o tema cultura organizacional ser comumente utilizado nas publicações mais diversas, observa-se que existem ainda, muitas barreiras a serem transpostas nas organizações, referentes a trabalhos de pesquisa.

Nota-se um total descrédito em relação aos pesquisadores, pois foram efetuadas diversas tentativas nas mais variadas organizações, para que este trabalho fosse concretizado. Inúmeras alegações e desculpas foram expostas, tanto em empresas públicas quanto privadas.

Depois de muitas tentativas, graças ao apoio de amigos, as portas foram abertas em uma empresa da grande Florianópolis, a fim de que, através da

aplicação do questionário sobre clima organizacional, se obtivesse os dados necessários para o estudo de caso.

Este fato enfatiza quanto o discurso modernizante ainda está distante da realidade conservadora encontrada nas empresas aonde a pesquisa foi proposta e recusada.

### **5.3- A Empresa**

Por solicitação, não será utilizado o nome real da empresa, nem seu ramo de atuação, sendo denominada como HYK para a realização deste trabalho.

A empresa HYK está localizada na grande Florianópolis, onde começou a atuar no início da década de 90, considerada então, como uma empresa nova, em pleno desenvolvimento e expansão.

Possui uma estrutura bem definida, com regras e normas pré-estabelecidas que são transmitidas aos seus colaboradores por escrito, no momento em que aqueles passam a fazer parte de seu quadro funcional, a fim de evitar posteriores reivindicações pela falta de esclarecimentos. Outro ponto, bastante significativo, é a satisfação das necessidades dos colaboradores, oferecida pela empresa, através de benefícios como: alimentação, transporte e saúde.

Estas regras e normas estão condensadas em um *manual de integração* que é entregue a cada novo funcionário com o intuito de transmitir informações a

respeito da empresa e do comportamento que se espera dele a partir da sua admissão.

A política da empresa é investir na capacitação técnica dos indivíduos que fazem parte de seu quadro funcional, bem como na automação de seus equipamentos, buscando, desta forma, a especialização de seus produtos.

#### **5.4- Conclusão**

Apesar de vários contratempos, julgamos de grande valia a experiência impessoal que obtivemos, pois, num primeiro momento, consideramos importantes os contatos mantidos com os colaboradores nas diferentes empresas e, num segundo momento, por termos acesso à empresa HYK, conhecendo-a mais detalhadamente aumentado assim nossa bagagem de conhecimentos.

Como coloca Shinyashiki, (1995), em seu livro “A Revolução dos Campeões”, cada vez mais as empresas são as universidades do mundo moderno: ocupam um espaço importantíssimo no campo das pesquisas, na criação de um mundo melhor.

A visualização da realidade empresarial permite uma melhor compreensão das teorias estudadas para o desenvolvimento deste trabalho.

## Capítulo 6 - Resultados

---

### 6.1 - Introdução

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa sobre o clima organizacional da empresa HYK como um todo e para cada um dos grupos de variáveis, ou seja, para os 9 fatores detectados pelo pacote estatístico SPSS for windows 6.0, pelo grau de importância das variáveis.

São consideradas *variáveis* cada uma das questões que compõem o questionário (Anexo I). Totalizam 34 variáveis que foram retiradas do modelo de Litwin e Stringher e que foram utilizadas por Bär (1995).

Por fatores entende-se o agrupamento das variáveis que obtiveram carga superior a 0,4, através da rotação pelo método varimax, na análise fatorial, realizada pelo pacote estatístico SPSS.

Paralelamente à apresentação dos resultados, foi efetuada uma discussão das variáveis que compõem os 4 principais fatores, procurando destacar e agrupar as mais importantes, considerando os fatores mais significativos em termos percentuais. Investigou-se a influência destas variáveis na percepção do clima da organização, sendo elaboradas então, algumas conclusões parciais que facilitem a exposição final deste trabalho.

Portanto, qualquer que seja a experiência vivenciada pelo indivíduo no ambiente organizacional ou social, afetará de forma sistemática os aspectos

inerentes à personalidade humana de forma global, ou seja: suas emoções, seus sentimentos, seus pensamentos, raciocínio, razão, intuição. (Kanaane, 1995).

## 6.2 - Resultados Obtidos

### 6.2.1 - Análise das Variáveis

Os resultados básicos para a análise foram os escores marcados pelos respondentes, que, para facilitar, foram dispostos na escala de 1 a 5 (fig.1), das 34 variáveis apresentadas no questionário (Anexo I) . A partir destes escores foi executada a rotação dos fatores pelo método varimax, agrupando as variáveis e gerando os 9 fatores do clima organizacional da empresa HYK.

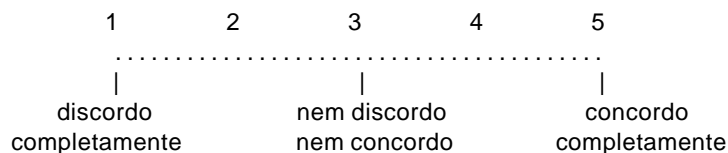


Figura 1 - Qualificação das faixas da variável

Os testes e análises estatísticos mostraram que a confiabilidade obtida é bastante significativa, pois o coeficiente foi de 0,91.

### 6.2.2 - Seleção dos Fatores

Como critério de seleção dos fatores, só foram consideradas em cada fator as variáveis que tiveram carga superior a 0,4, resultando assim num modelo com 9 fatores (fig. 2), apresentando 63,5% como o total da variância explicada do clima organizacional demonstrado pela pesquisa.

<b>Fator</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Percentual Acumulado (%)</b>
<b>1</b>	<b>27,5</b>	<b>27,5</b>
<b>2</b>	<b>6,1</b>	<b>33,5</b>
<b>3</b>	<b>5,4</b>	<b>38,9</b>
<b>4</b>	<b>5,2</b>	<b>44,1</b>
<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>48,6</b>
<b>6</b>	<b>4,3</b>	<b>52,9</b>
<b>7</b>	<b>3,8</b>	<b>56,7</b>
<b>8</b>	<b>3,7</b>	<b>60,4</b>
<b>9</b>	<b>3,1</b>	<b>63,5</b>

Figura 2 - Distribuição dos Fatores

Como o fator 1 obteve um percentual de explicação da variância bastante expressivo em relação ao total (fig. 3), serão analisados somente os 4 fatores mais significativos, ou seja, os de números 1, 2, 3 e 4 e suas respectivas variáveis.

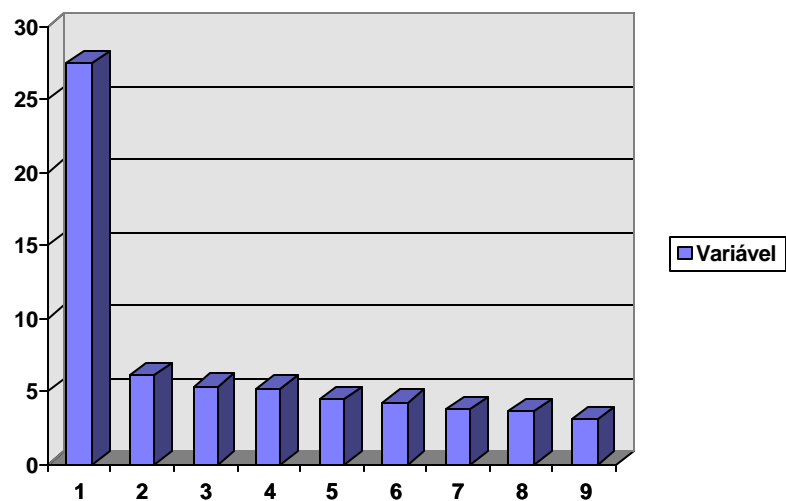


Figura 3 - Quadro Demonstrativo das Variáveis

### 6.2.3 - Estrutura dos Fatores

A análise das variáveis do clima organizacional resultou em uma estrutura diferenciada, pois foram agrupadas dando origem aos fatores, que pela natureza foram atribuídas nomenclaturas específicas.

Nos quadros demonstrativos abaixo, aparecem resumidamente as variáveis componentes dos fatores que serão analisados, bem como a respectiva média e moda de cada variável.

#### Fator 1 - Relacionamento Interpessoal e Comprometimento

N.variável	Resumo da variável	Média	Moda
20	Prevalece uma atmosfera amigável em nossa empresa.	3,0	3,0
21	Nossa empresa é caracterizada por um clima ameno.		3,2
3,0			
23	Há calor humano entre gerentes e subordinados.	2,6	3,0
24	Podemos contar com o apoio de gerentes e colegas.		3,0
3,0			
25	As pessoas confiam umas nas outras em nossa empresa.		2,5
3,0			
26	A filosofia de nossos gerentes enfatiza os fatores humanos	2,7	3,0
33	Há muita lealdade para com a nossa empresa.		3,2
5,0			
34	As pessoas não se preocupam primeiramente com seus interesses.	2,5	1,0



--

## Fator 2 - Recompensa

N.variável	Resumo da variável	Média	Moda
8 3,0	Os gerentes são abertos à inovação		3,1
12	Um sistema de promoções que ajuda o funcionário.	2,6	1,0
13	Elogios e recompensas superam críticas e advertências.	2,3	1,0
14	Prêmios na proporção da qualidade de seu trabalho.	2,5	1,0
16 1,0	Os trabalhos bem feitos são premiados.		2,4
18	As decisões são cautelosas para garantir a eficiência.	3,3	3,0
30	Reuniões objetivam decisões o mais rápido possível.	3,8	5,0
31 3,0	As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa.		3,5

## Fator 3 - Estrutura e Normas

N.variável	Resumo da variável	Média	Moda
2	Normas e diretrizes são claramente explicadas.	3,3	5,0
3	Procedimentos formais e burocráticos explicados.	3,1	3,0
10	Não se progride sem fazer as coisas de maneira certa.	3,7	5,0

30	Reuniões objetivam decisões o mais rápido possível.	3,4	5,0
----	---	-----	-----

#### Fator 4 - Identificação

N.variável	Resumo da variável	Média	Moda
1	O serviço é bem definido com uma distribuição lógica.	3,1	3,0
28	As pessoas se orgulham de seu desempenho.	3,4	3,0
31	As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa.	3,5	3,0
32	Sentimo-nos membros de uma equipe eficiente.	3,5	5,0

#### 6.2.4 - Análise dos Fatores

O Fator 1 - *Relacionamento Interpessoal e Comprometimento* – mostra-se bastante significativo, pois somente neste fator concentra-se quase a metade da explicação da variância da amostra do clima organizacional da empresa em estudo, ou seja, 27,5%. Pode-se, então, afirmar que este fator é o mais importante ponto de intervenção das variáveis apresentadas.

Analisando as médias obtidas nas variáveis 20, 21 e 25, que se correlacionam por tratarem do clima entre as pessoas, principalmente nas

questões 20 e 21, percebe-se que a média 3,0 alcançada, reflete um estado letárgico no grupo, pois quando se compara com a questão 25, a respeito da confiança, verifica-se que o clima de amizade é superficial, porque não chega a atingir um grau de confiança que permita um trabalho em equipe, pois, como salienta D. McGregor, (*apud* Bjur e Caravantes, 1995), uma “equipe administrativa eficiente” tem as seguintes características:

- compreensão, entendimento mútuo e identificação no que se refere às metas do grupo;
- comunicações francas e abertas;
- confiança mútua e recíproca;
- apoio mútuo e recíproco;
- tratamento eficiente dos conflitos;
- desenvolvimento de uso seletivo e adequado do conceito de equipe;
- utilização adequada das habilidades de seus membros;
- desenvolvimento de uma liderança adequada apropriada à situação.

As questões 23, 24 e 26 são analisadas em conjunto por tratarem, além de relacionamentos entre o grupo, também do relacionamento chefe/subordinado.

Assim, conforme Kanaane, (1995), no tocante ao ambiente interno, observa-se que as organizações tendem, genericamente, a reforçar os modelos de funcionamento centrados na figura da chefia, em que prevalece o poder burocrático em detrimento da delegação de autoridade na realização das tarefas. Coloca o autor ainda que, dessa forma, o clima organizacional atua de maneira a

dificultar o processamento das atividades, implicando retrabalho e desperdícios financeiros, motivacionais e funcionais. Reforça-se, assim, a importância das atitudes das chefias com relação ao comportamento dos empregados.

A média de 2,6 para as variáveis 23 e 26 demonstra que a chefia não tem conseguido transmitir aos seus subordinados valores de integração, o que se encontra refletido nas respostas às variáveis 20, 21 e 25, pois os funcionários tendem a repetir o comportamento de seus superiores.

A moda 3,0 das respostas também pode ser considerada baixa, visto que as respostas deste fator, que denominamos de Relacionamento Interpessoal e Comprometimento, são essenciais ao clima organizacional e por este motivo devem estar num patamar mais elevado.

Nas outras duas variáveis que também fazem parte deste fator, ou seja, as de número 33 e 34, que tratam do sentimento de lealdade e de comprometimento do indivíduo para com a empresa, nota-se que há uma divergência considerável observada pela moda. Enquanto a variável de número 33, que diz respeito à lealdade para com a empresa, obteve uma moda representativa (5,0), a de número 34, que trata do comprometimento do indivíduo ficou ameaçada, visto que, pela moda apresentada (1,0), a priorização dos interesses pessoais está na frente dos interesses organizacionais.

Isso demonstra a existência de uma dicotomia, conforme colocado por Bernardes, (1995), entre o real e o ideal. Os respondentes, quando relacionam a variável com uma ação pessoal, tendem a criar uma imagem por eles

considerada como ideal, ou seja, uma perfeita conduta moral. No entanto, quando a ação diz respeito aos outros, manifesta-se a percepção da imagem real.

Pelo exposto, o que se pode observar é a existência, também, de uma correlação entre as variáveis 23 e 26, que enfatizam o relacionamento entre gerentes e subordinados, as quais obtiveram média 2,6 e 2,7, respectivamente. Esta média vem reforçar a percepção do comportamento padrão chefe/subordinado, no qual a relação de subserviência é normal e na qual a chefia, na visão do subordinado, é a responsável por tudo que ocorre dentro do grupo.

Analisando o fator 1 como um todo, faz-se importante a colocação de Kanaane, (1995), referindo-se a clima organizacional ao dizer que é “às vezes, consequência e, outras vezes condicionante da saúde mental da organização, dos trabalhadores e das transações mantidas com o ambiente. Observa-se a tendência de relações interpessoais conflitantes em distintos ambientes organizacionais que assinalam os impactos decorrentes do clima organizacional, uma vez que este tende a ser determinado pelas respectivas motivações dos indivíduos e de aspectos formais administrativos como: padrões de comunicação, estilos de liderança, padrões de desempenho, que direta ou indiretamente afetam tais relacionamentos e ao mesmo tempo são por eles influenciados”.

No Fator 2 - *Recompensa* - pelos baixos valores apresentados na moda e na média das variáveis que o compõem é demonstrada grande insatisfação dos

indivíduos pelo não reconhecimento, por parte da organização, dos seus esforços despendidos na busca dos objetivos estabelecidos.

A variável de número 8, dentro do contexto deste fator, apresenta uma média de 3,1 demonstrando falta de delegação por parte dos gerentes quanto à execução das tarefas. No entanto, a média e a moda verificada nas variáveis 12, 13, 14 e 16, as mais baixas da pesquisa, salientam a falta de uma política de recompensas que incentive os funcionários a apresentarem novas idéias ou métodos de realização das suas tarefas.

A variável 30 foi a que apresentou a maior média e a maior moda dentre todas as variáveis que compõem os fatores analisados. No entanto, pouco significativa ao clima organizacional propriamente dito, estando mais relacionada com o fator 3, onde será analisada, o que também ocorre com a variável 31, mais diretamente ligada com o fator 4.

A alta negatividade observada neste fator é bastante preocupante, podendo comprometer o desempenho esperado pela organização, pois a não satisfação das necessidades pessoais ligadas ao não reconhecimento profissional refletem no ambiente de trabalho de forma a interferir no convívio social. Neste sentido, faz-se pertinente a consideração de Fernandes, (1996), quando diz que “mensurar os níveis de satisfação dos empregados sobre suas condições de trabalho é também uma questão-chave para o sucesso empresarial”.

Importante, então, seja feita uma reavaliação por parte dos superiores, a fim de que se estabeleça uma forma de reverter este quadro, fazendo com que os

indivíduos sejam reconhecidos, pois ainda segundo Fernandes, (1996), o conhecimento do nível de satisfação é essencial como fonte motivadora, requerendo tecnologia comportamental apropriada.

No Fator 3 - *Estrutura e Normas* - os respondentes expressaram o nível de apreensão das regras e regulamentos existentes na organização. Observada a percepção dos indivíduos através da média obtida e com uma moda altamente positiva nas variáveis 2, 3 e 30, nota-se que os aspectos formais do trabalho e da organização são expostos de maneira clara, sendo, possível perceber que os instrumentos de formalização procedimental são de fácil captação, gerando o que se pode considerar um ambiente acentuadamente normatizado.

Neste sentido, explica-se as altas médias obtidas pelas variáveis 10 e 30 que espelham um estado formalizado, onde a busca da eficiência organizacional ocupa um papel de relevante importância nas ações gerenciais.

O Fator 4 - *Identificação* - trata da percepção do funcionário de sua relação com a organização e da relação desta com o ambiente no qual está inserida. Handy, (1995), fala do paradoxo do indivíduo, no qual o ser humano, para se sentir completo, tem a necessidade de pertencer a um grupo social. Ou, conforme Jung: “precisamos dos outros para sermos nós mesmos”.

A organização representa para o trabalhador o meio aonde será desenvolvido o seu convívio social e reforçado o seu sentimento de orgulho por fazer parte dela.

Este fator concentra as variáveis 28, 31 e 32, que se referem à dignidade pessoal, onde deveriam estar expressos valores mais elevados do que os

encontrados nas respostas. As médias 3,4 e 3,5 encontradas, respectivamente nas variáveis 28 e 31, demonstram uma necessidade de intervenção por parte da gerência, no sentido de criar o que Ziemer, (1996) define como função organizadora e estruturadora dos mitos organizacionais, na qual é destacada a função de ajudar a criar uma identidade organizacional e estabelecer um compromisso com os valores ou ideais da organização. Desta forma, os mitos organizacionais atribuem um significado às ações e aos acontecimentos do ambiente de trabalho.

Este procedimento também serviria para auxiliar na elevação da média obtida na variável número 1, que trata da distribuição lógica e definição do serviço, onde a média 3,1 revela-se baixa em uma empresa que busca a certificação de qualidade, como é o caso da HYK.

Contudo, a variável 32 que evidencia a participação do indivíduo na equipe, apresenta uma média 3,5 e moda 5,0 consideradas altas, remetendo ao que foi analisado no fator 1, em que a auto-análise é prejudicada pela dicotomia entre o real e o ideal.

### **6.3 - Conclusão**

O objetivo central deste estudo é identificar quais os pontos cruciais que interferem no clima organizacional, apontando-os positiva e/ou negativamente em relação ao desenvolvimento da empresa HYK.

As questões aqui apresentadas não esgotam as propostas para este estudo, pois nota-se que nos *modelos organizacionais* ainda vigentes, há uma



tendência eminentemente funcionalista onde se duvida da capacidade humana de decidir o que é melhor para si. Desta forma, a empresa, ainda visualizando o indivíduo como mero objeto de seu contexto, incapaz de pensar e criar, negando a existência de sentimentos e emoções, pode estar gerando um entorpecimento afetivo-emocional, denominado clinicamente de “alexitimia, o que significa literalmente, nenhuma palavra para descrever emoções” (Kets de Vries, *apud* Ziemer, 1996).

A classe trabalhadora muito tem se movimentado no sentido de reivindicar melhores condições de trabalho, salários mais justos, menor alienação, maior autonomia. Tais movimentos têm, muitas vezes, pressionado a classe dominante a repensar sua conduta e a buscar soluções mais participativas, com ganhos efetivos para os trabalhadores.

Ziemer, (1996), propõe um programa de identificação e transformação da alexitimia nos ambientes de trabalho, devendo mostrar que a expressão apropriada de sentimentos é benéfica e fundamental para o contexto do trabalho, tornando-se fator essencial para uma maior motivação e compromisso com os objetivos da organização.

Segundo Kanaane, (1996), captar e entender as atitudes, os comportamentos e os papéis profissionais dos membros de uma organização é de fundamental importância para que se possa *facilitar e flexibilizar* o clima organizacional, considerando-se as mudanças sócio-políticas e culturais que se caracterizam em nossa realidade.

## Capítulo 7 - Conclusões Gerais e Sugestões

---

### 7.1 - Conclusões Gerais

O presente estudo limitou-se, de modo exploratório, a uma compreensão do clima e da cultura na empresa HYK; logo, não teve como objetivo nem pretensão discutir aspectos filosóficos relativos à essência de clima e cultura organizacionais e muito menos esgotar o assunto, mas sim despertar interesses para essa questão tão atual. Portanto, no final deste trabalho são apresentadas questões outras que surgiram em seu desenvolvimento e que poderão ser alvo de novos estudos.

Sem sombra de dúvidas, a organização é hoje a instituição mais influente da sociedade, pois de alguma maneira, uns mais outros menos, todos dela dependemos. Seu poder é abrangente, profundo e influente, a ponto de determinar padrões de comportamento, estilo de vida e sistema de valores que atuam como agentes socializadores e manipuladores do indivíduo.

Durante todas as etapas de nossa vida, passamos por processos de socialização, ou seja, internalizamos esses padrões de comportamento, normas e valores decorrentes do contexto ao qual estamos inseridos ou da condição social à qual estamos vinculados. E, como não poderia deixar de ser, nas organizações, tal fato também ocorre. Sob esse enfoque, a pesquisa buscou

relacionar variáveis que possibilitassem avaliar de que forma o indivíduo relaciona o seu comportamento com os do grupo ao qual pertence.

A análise dos fatores indica mais do que um simples resultado estatístico. Destaca a necessidade de outros subsídios complementares como uma pesquisa qualitativa, a fim de que, através de entrevistas e observação direta, seja possível avaliar se as respostas obtidas condizem com o comportamento real das pessoas que compõem a empresa HYK.

Neste aspecto, deve ser considerado também, pelo fato de os respondentes estarem conscientes do tipo da pesquisa aplicada e os reflexos que esta pode trazer, como o mascaramento das respostas, elevando assim, os dados encontrados, ou seja, a média e a moda das variáveis.

Sabe-se que, pela subjetividade do tema, uma afirmativa categórica e reducionista se revela simplista demais. Não cabe, portanto, uma classificação concreta que defina o clima organizacional detectado como bom ou ruim, mas sim, indicações de diretrizes que permitam a intervenção da chefia nos fatores em que as respostas encontradas situam-se num patamar de médio para baixo.

Embora se saiba que os resultados obtidos por estas intervenções serão alcançados a longo prazo, as ações neste sentido devem ser cuidadosamente planejadas e persistentes. Além disso, deve-se considerar que esses fatores referem-se a sentimentos e, por isso, refletem a complexidade existencialista do ser humano.

Então, ao tratarmos da cultura da organização, automaticamente estaremos centralizando a atenção sobre o seu lado humano. E, conforme

Morgan (1996), o desafio de compreender as organizações enquanto culturas é entender como esse sistema é criado e mantido, seja nos aspectos mais banais, seja nos seus aspectos mais contundentes.

Portanto, é relevante a definição de ergonomia adotada pelo Conselho da Sociedade de Ergonomia da França, no XXIV Congresso realizado em Paris, em 1988 que enfocou o seguinte:

“Pelos seus métodos e etapas, a ergonomia permite uma nova percepção do funcionamento de uma empresa, a partir da compreensão do trabalho do homem. Esta compreensão é necessária para conceber as situações nas quais o operador tem domínio: / para seu equilíbrio físico, mental e psíquico e para uma melhoria do sistema”.

Ao realizar este trabalho, estávamos cientes de sua limitação, assim como também da possibilidade e risco de incorrermos em reducionismos e exercermos influências. No entanto, a consciência da importância e mesmo da essencialidade do tema e das questões que a respeito se colocam, sugerem que devemos repensar os *modelos organizacionais* utilizados nas empresas.

## **7.2 - Sugestões para futuras Pesquisas**

Nesta parte final do trabalho, queremos deixar registradas algumas proposições para futuras pesquisas:

1- Investigação do clima, para qualquer que seja o sistema organizacional, visualizando, como um campo de pesquisa específico, ao invés de um conjunto geral de dimensões. Assim, por exemplo, pode-se estudar: clima para motivação, clima para liderança, clima para criatividade, etc.

2- Estudar o efeito de certas variáveis do clima nos diferentes tipos de organizações, a fim de diagnosticar as influências que a automação e as diversas transformações, relacionadas às novas tecnologias, trazem consigo para a organização.

3- Buscar evidências que constatem a influência de variáveis na percepção do clima organizacional, referente à alienação do indivíduo pela busca de uma melhor qualidade de vida.

4- Analisar e repensar as antagônicas posturas observadas nas empresas, ou seja, por um lado pregando a liberdade e autodeterminação do ser humano e por outro, incapacitando-o de decidir o que é melhor para si.

### Anexo I - Questionário de pesquisa do Clima Organizacional

Assinale a alternativa que melhor expresse seu grau de concordância com a afirmação apresentada.

1- O serviço em nossa empresa é claramente definido, com uma distribuição lógica.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

2- As normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

3- Os procedimentos formais e burocráticos são claramente explicados (normas, manuais e também explicações verbais pelos gerentes).

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

4- Nossa produtividade não é afetada por falta de organização e planejamento.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

5- Nos trabalhos em que participo sei exatamente a quem prestar contas.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

6- Nossos gerentes dão prioridade à colocação da pessoa certa no lugar certo, ao invés de concentrarem-se nas normas.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo

completamente

nem concordo

completamente

7- As decisões que tomamos são consideradas confiáveis e a inspeção é pequena.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

8- Os gerentes são abertos: se você acha que tem a maneira certa de fazer o trabalho é encorajado para isso.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

9- A supervisão em nossa empresa funciona em termos de apenas estabelecer as diretrizes gerais: as pessoas assumem as tarefas e responsabilidades.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

10- Não se progride em nossa empresa sem tentar fazer as coisas de maneira certa.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

11- Sempre se procura juntar um monte de desculpas quando alguém comete um erro.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

12- Temos um sistema de promoções que ajuda o bom funcionário a subir na carreira.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

13- Em nossa empresa os elogios e recompensas superam as críticas e advertências.

1	2	3	4	5
.....				
discordo		nem discordo		concordo
completamente		nem concordo		completamente

14- Em nossa organização as pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho.

1	2	3	4	5
.....				

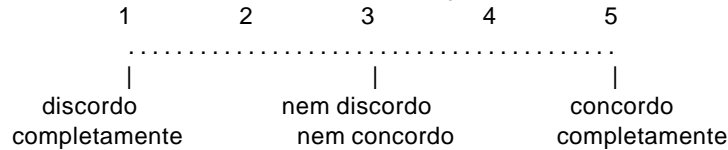


discordo  
completamente

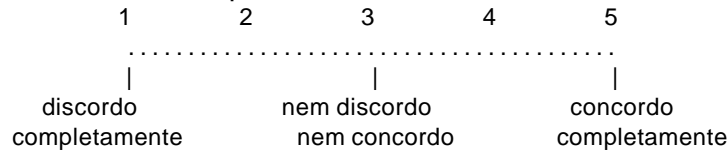
nem discordo  
nem concordo

concordo  
completamente

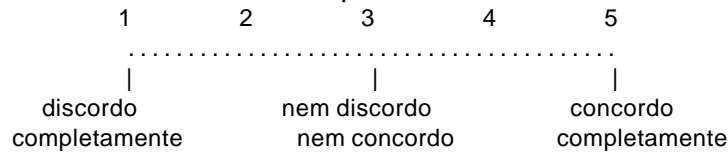
15- Não existe um clima de críticas em nossa empresa.



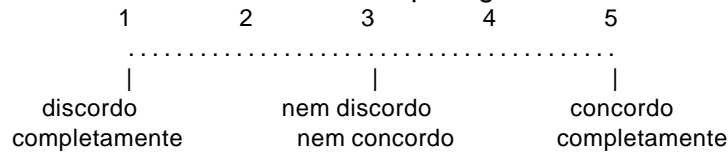
16- Os trabalhos bem feitos são premiados.



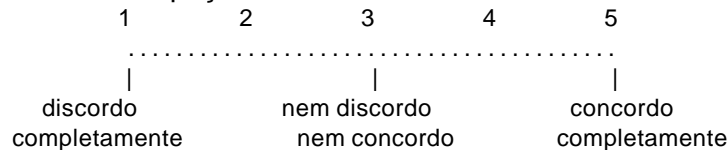
17- Aqueles que cometem erros não são punidos.



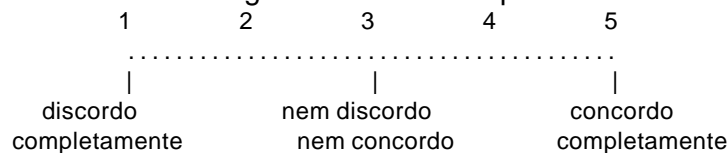
18- As decisões são tomadas cautelosamente para garantir a eficiência.



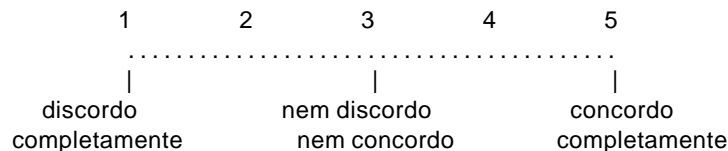
19- Nossos gerentes dão espaço a novas idéias.



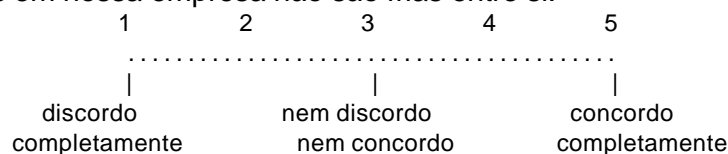
20- Prevalece uma atmosfera amigável em nossa empresa.



21- Nossa empresa é caracterizada por um clima ameno, de fácil relacionamento pessoal.



22- As pessoas em nossa empresa não são frias entre si.



23- Existe uma boa dose de calor humano entre gerentes e subordinados.

1 2 3 4 5

.....

| | |

discreto nem discreto concordo  
completamente nem concordo completamente

24- Podemos contar com o apoio de gerentes e colegas quando estamos em dificuldade.

1 2 3 4 5

.....

| | |

discreto nem discreto concordo  
completamente nem concordo completamente

25- As pessoas confiam realmente umas nas outras em nossa empresa.

1 2 3 4 5

.....

| | |

discreto nem discreto concordo  
completamente nem concordo completamente

26- A filosofia de nossos gerentes enfatiza os fatores humanos, como as pessoas se sentem, etc.

1 2 3 4 5

.....

| | |

discreto nem discreto concordo  
completamente nem concordo completamente

27- Para progredir nesta empresa é mais importante trabalhar bem do que fazer amizades.

1 2 3 4 5

.....

| | |

discreto nem discreto concordo  
completamente nem concordo completamente

28- Em nossa empresa as pessoas se orgulham de seu desempenho.

1 2 3 4 5

.....

| | |

discreto nem discreto concordo  
completamente nem concordo completamente

29- A melhor maneira de causar uma boa impressão nessa empresa é se manter à parte de discussões e desacordos.

1 2 3 4 5

.....

| | |

discreto nem discreto concordo  
completamente nem concordo completamente

30- As reuniões em nossa empresa têm por objetivo chegar a uma decisão o mais rápido possível

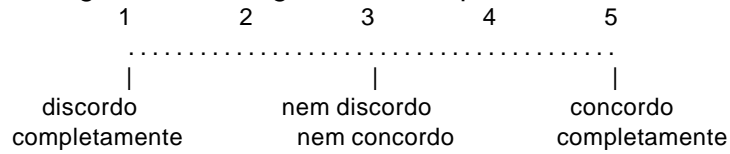
1 2 3 4 5

.....

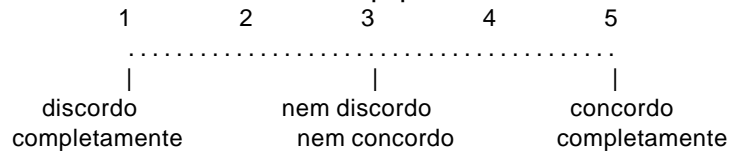
| | |

discreto nem discreto concordo  
completamente nem concordo completamente

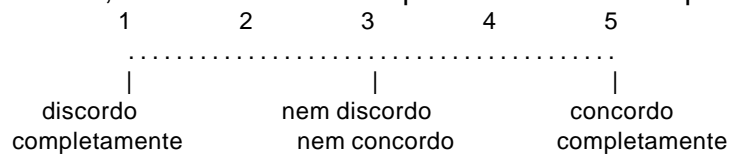
31- As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa.



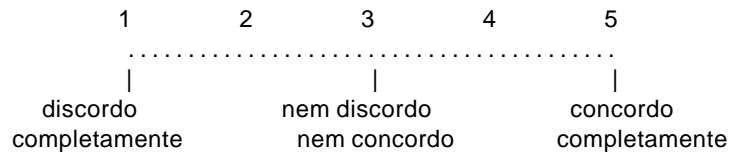
32- Sentimo-nos como membros de uma equipe eficiente.



33- Até onde posso ver, existe muita lealdade para com a nossa empresa.



34- Em nossa empresa as pessoas não se preocupam primeiramente com seus próprios interesses.



**ORGANIZAÇÕES ENQUANTO  
CULTURAS: Um Estudo de Caso  
do Clima Organizacional de  
Uma Empresa Catarinense**

**Ana Elizabeth Moiseichyk**

**Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho**

Começar o processo de reconstrução de uma civilização para o Século XXI é uma responsabilidade daqueles que têm uma missão especial - a de criar bases sólidas: culturais, políticas, econômicas e sociais para nós e para as gerações futuras”.

( Toffler, 1995)

## *Tópicos de Apresentação*

- ◆ *Introdução*
- ◆ *Organizações*
- ◆ *Organizações Enquanto Culturas*
- ◆ *Metodologia*
- ◆ *Estudo de Caso*
- ◆ *Resultados*
- ◆ *Conclusões*
- ◆ *Sugestões*

## *Justificativa*

- 📅 *Final de década e de século*
  - 📅 *Preparação das empresas, famílias e sociedade*
  - 📅 *Garantia de sobrevivência*
- 
- |                |   |  |
|----------------|---|--|
| <i>Mudança</i> | ➡ | <i>Renovação Cultural</i>              |
| <i>Empresa</i> | ➡ | <i>Novas Práticas Administrativas</i>  |
| <i>Pessoas</i> | ➡ | <i>Revisão Desempenho Profissional</i> |

## ***Justificativa***

*O conhecimento do clima organizacional é um importante termômetro, permitindo à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores.*

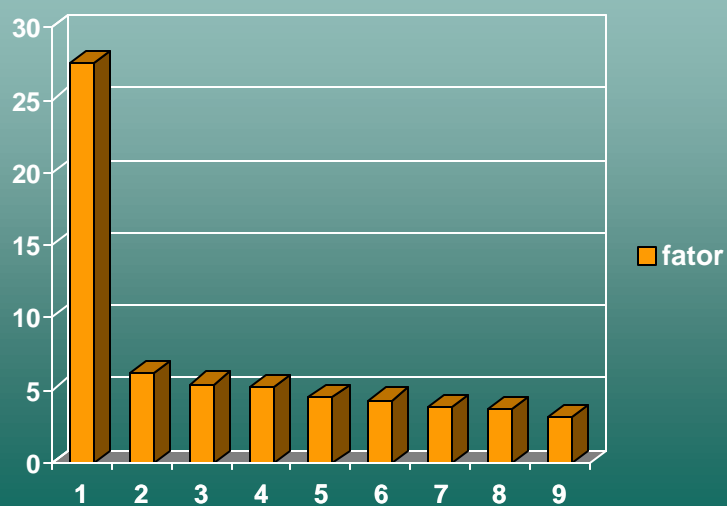
## ***Objetivos***

*Apresentar um panorama teórico da Cultura Organizacional da empresa HYK, através de uma abordagem de parâmetros que compõem o seu Clima Organizacional, para a construção de ambientes de trabalho favoráveis às pessoas e aos objetivos organizacionais.*

## Objetivos

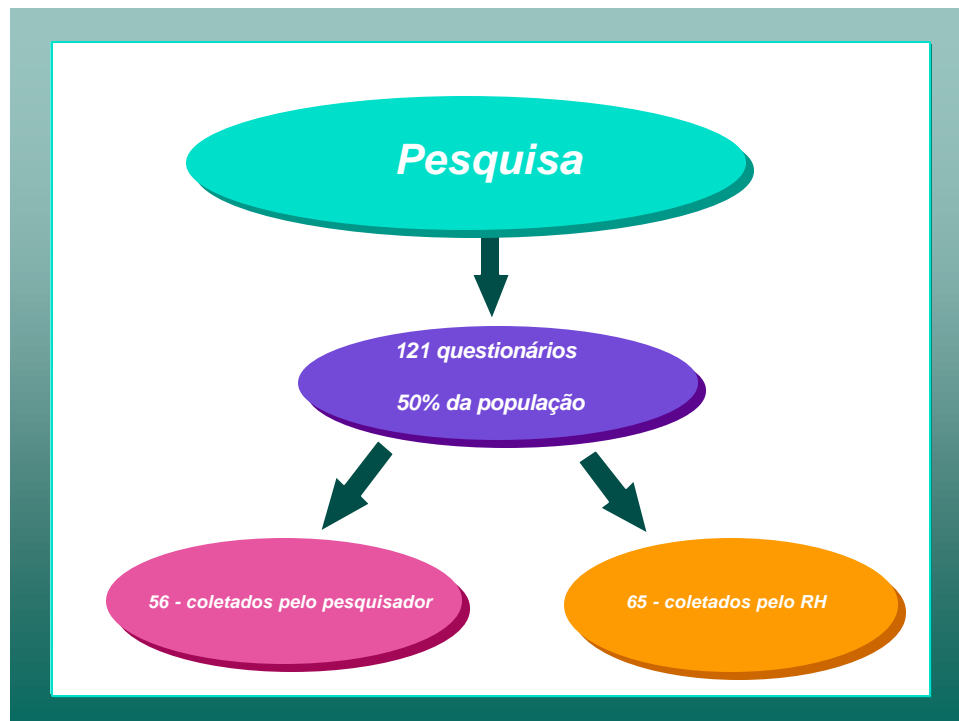
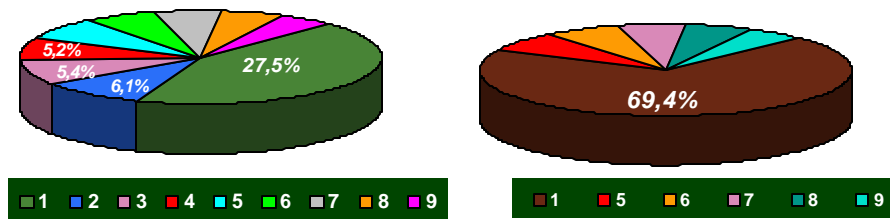
- Avaliar o grau de cooperação e relacionamento existente nos diversos departamentos e níveis hierárquicos da empresa;
- Perceber as atitudes dos colaboradores em relação às diferentes variáveis organizacionais;
- Identificar os problemas atuais e potenciais que se refletem nas relações de trabalho;
- Reconhecer o nível de satisfação dos colaboradores com as políticas e ações da organização.

## Distribuição dos Fatores





## Distribuição dos Fatores



## Definição da Pesquisa



### **Modelo Litwin e Stringher**

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences



Representa, resumidamente, informações contidas em um grande grupo de variáveis num conjunto menor.

## Organizações



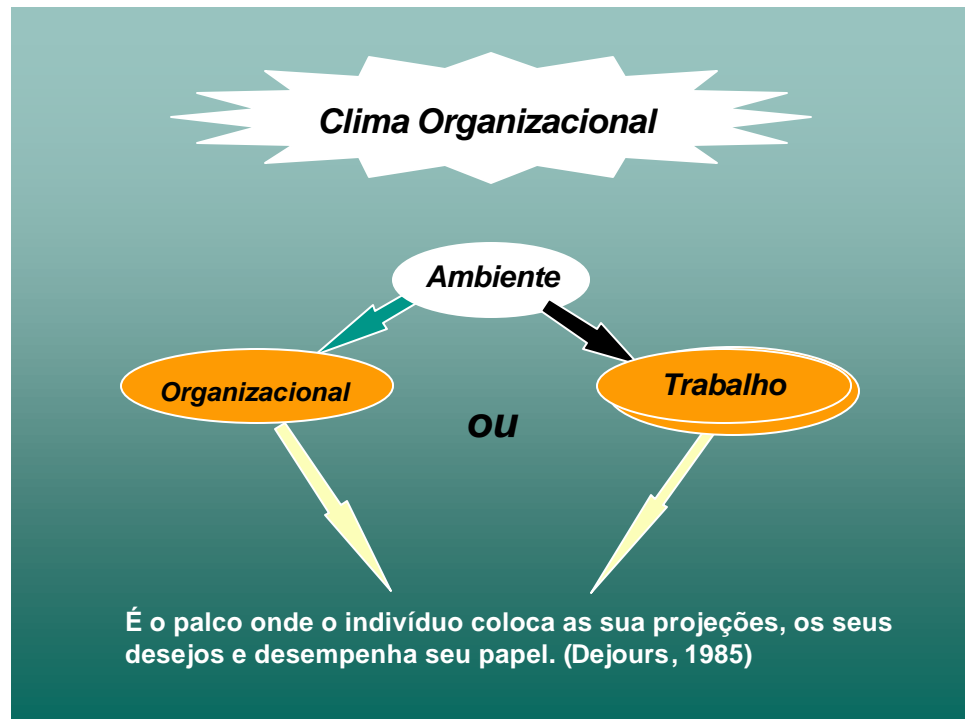
É o produto da integração dos membros que a compõem.



Sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os elementos: clima, cultura, estrutura e sistemas administrativos. (Kanaane, 1995)



As organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. (Morgan, 1996)



Revisão Bibliográfica		
<u>Teoria</u>		<u>Ênfase</u>
Científica	➡	Mecanicismo
Relações Humanas	➡	Pessoas
Comportamental	➡	Motivação Humana
Sistêmica	➡	Interação com o ambiente
Contingencial	➡	Adaptabilidade

## Cultura Organizacional

É o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, sendo composta de três elementos:

- Preceitos - autoridade, conjunto de regulamentos e valores.
- Tecnologia - instrumentos e processos.
- Carácter - manifestações afetivo-volitivas.

(Sousa, 1978)



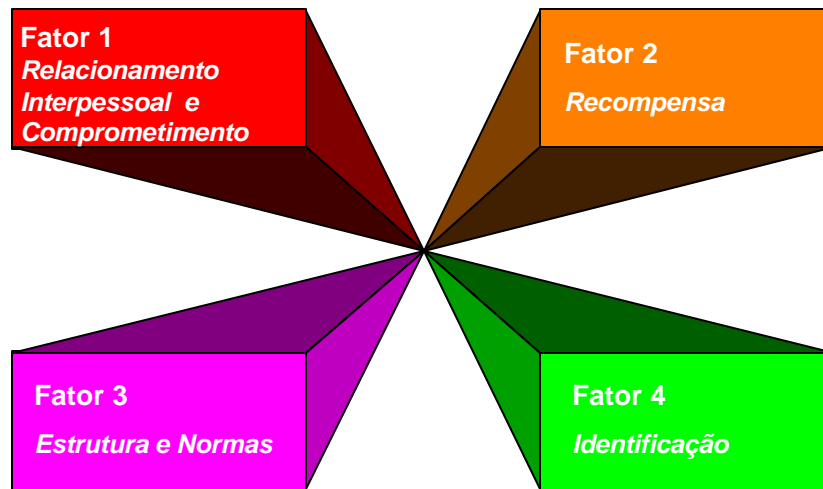
## Clima Organizacional



É um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois.

- ✦ *A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano;*
- ✦ *A pressão das normas cria tensão;*
- ✦ *A aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança. (Sousa, 1978)*

## *Nomenclatura dos Fatores*



## *Estudo de Caso*

### *A Empresa HYK*

- ✓ *Localizada na Grande Florianópolis*
- ✓ *Atuação no mercado: início da década de 90*
- ✓ *Estrutura com regras e normas pré-estabelecidas*
- ✓ *Política: aprimorar a capacitação técnica dos indivíduos; investir na automação de seus equipamentos.*

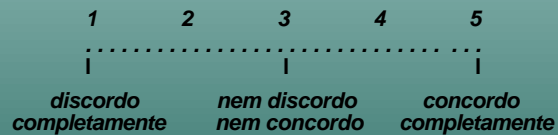
Cada vez mais as empresas são as universidades do mundo moderno: ocupam um espaço importantíssimo no campo das pesquisas, na criação de um mundo melhor. (Shinyashiki, 1995)

## Questionário



### Análise das Variáveis

Os resultados básicos para a análise foram os escores marcados pelos respondentes, na escala de 1 a 5 das 34 variáveis apresentadas no questionário.



Coeficiente de confiabilidade : 0,91

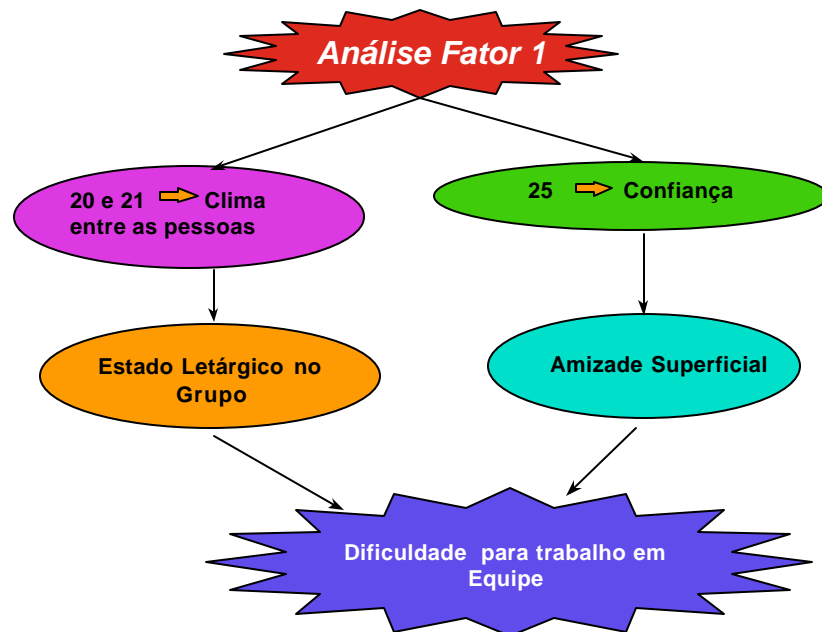
## Seleção dos Fatores

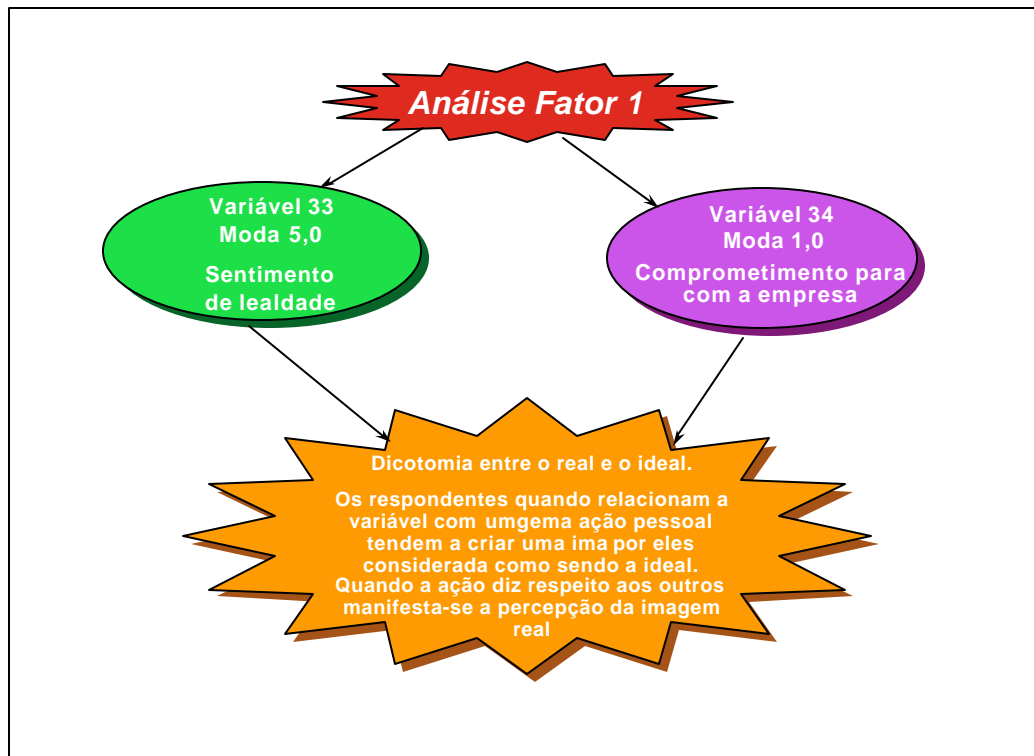
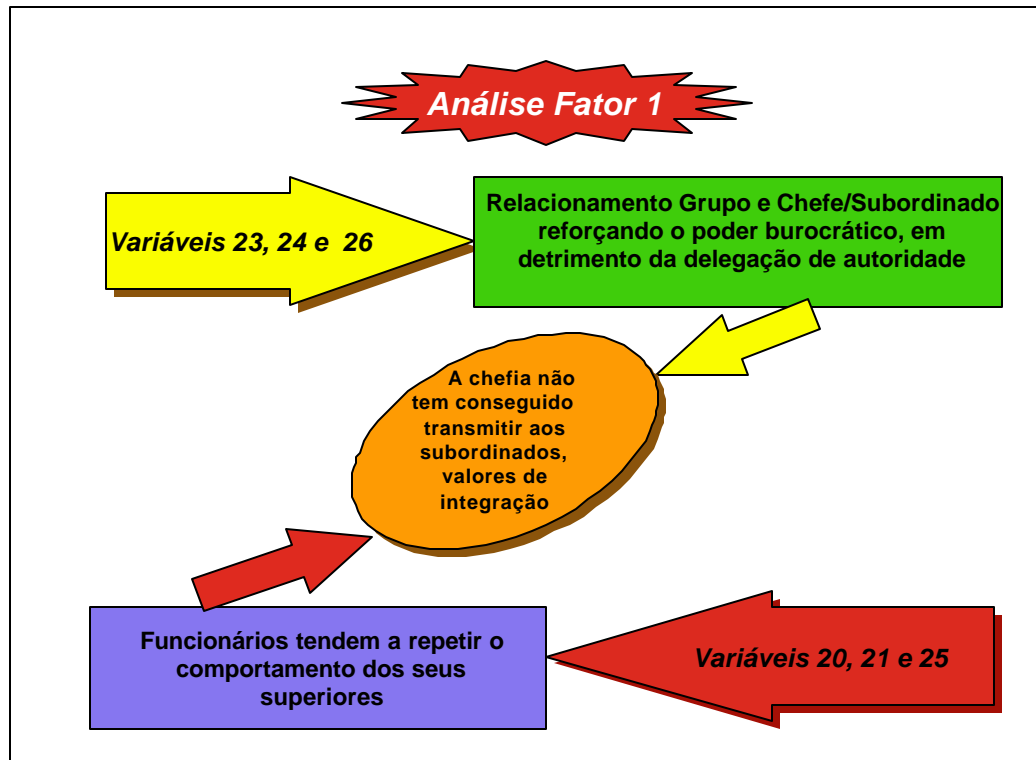
Fator	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
1	27,5	27,5
2	6,1	33,5
3	5,4	38,9
4	5,2	44,1
5	4,5	48,6
6	4,3	52,9
7	3,8	56,7
8	3,7	60,4
9	3,1	63,5

Consideradas em cada fator variáveis com carga > 0,4

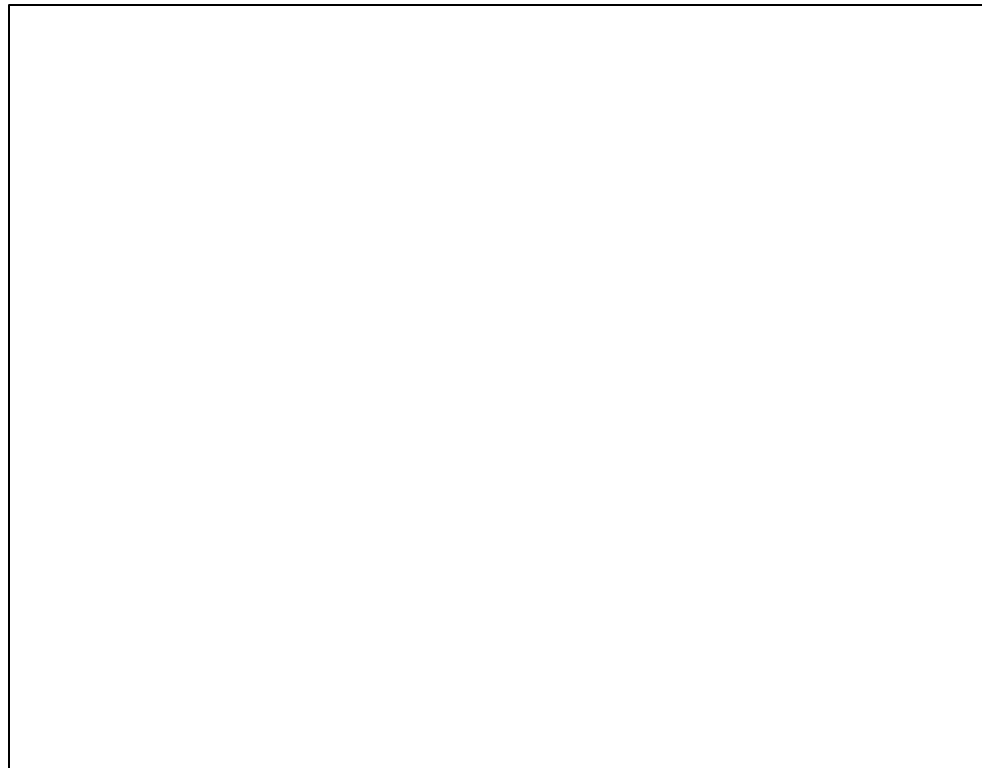
### Fator 1 - Relacionamento Interpessoal e Comprometimento

Número	Resumo da Variável	Média	Moda
20	Prevalece uma atmosfera amigável em nossa empresa	3,0	3,0
21	Nossa empresa é caracterizada por um clima ameno	3,2	3,0
23	Existe calor humano entre gerentes e subordinados	2,6	3,0
24	Podemos contar com o apoio de gerentes e colegas	3,0	3,0
25	As pessoas confiam umas nas outras em nossa empresa	2,5	3,0
26	A filosofia de nossos gerentes enfatiza os fatores humanos	2,7	3,0
33	Existe muita lealdade para com a nossa empresa	3,2	5,0
34	As pessoas não se preocupam primeiro com seus interesses	2,5	1,0

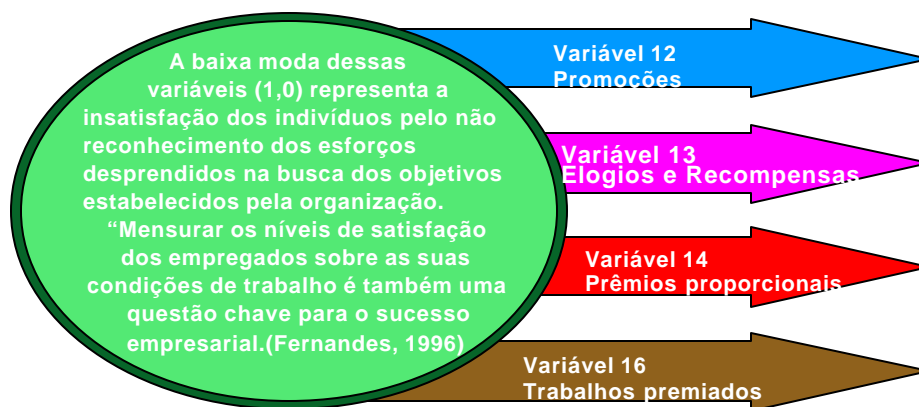








## Análise Fator 2



## **Análise Fator 2**

**Variável 8 - Atitude democrática dos gerentes quanto à execução das tarefas ( Média 3,1 )**

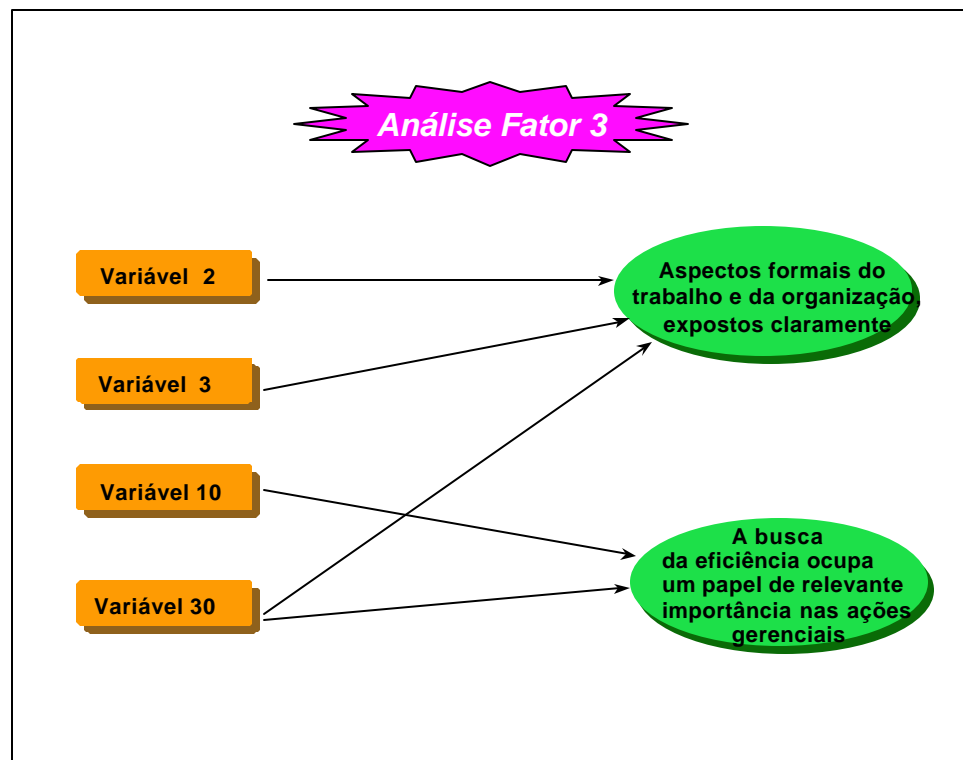


**A variável 30 está mais relacionada com o fator 3, onde será analisada**

**A variável 31 faz parte também do fator 4, onde será feita sua análise**

### Fator 3 - Estrutura e Normas

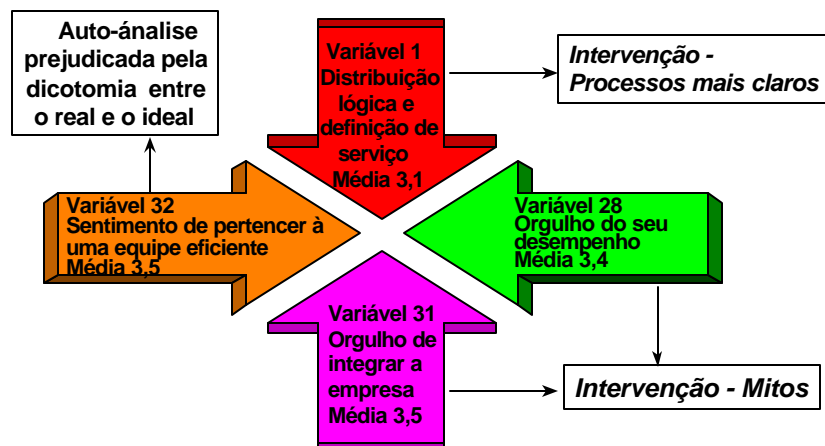
Número	Resumo da Variável	Média	Moda
2	Normas e diretrizes são claramente explicadas	3,3	5,0
3	Procedimentos formais e burocráticos explicados	3,1	3,0
10	Não se progride sem fazer as coisas de maneira certa	3,7	5,0
30	Reuniões objetivam decisões o mais rápido possível	3,4	5,0



### Fator 4 - Identificação

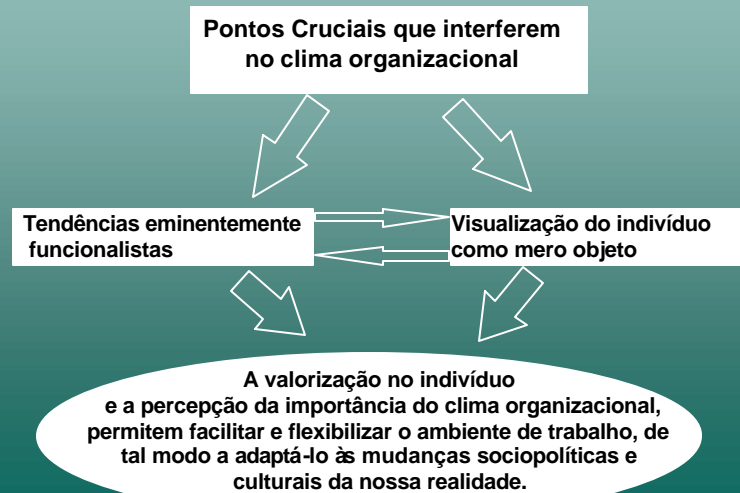
Número	Resumo da Variável	Média	Moda
1	O serviço é bem definido com uma distribuição lógica	3,1	3,0
28	As pessoas se orgulham de seu desempenho	3,4	3,0
31	As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa	3,5	3,0
32	Nos sentimos membros de uma equipe eficiente	3,5	5,0

### Análise Fator 4



*"Precisamos dos outros para sermos nós mesmos (Jung)"*

## Conclusão da Análise dos Fatores



## Conclusões Gerais



Compreensão do clima e da cultura sem pretender esgotar o assunto, nem discutir os aspectos filosóficos relativos à essência de clima e cultura organizacionais.



A pesquisa buscou relacionar variáveis que possibilitassem avaliar de que forma o indivíduo relaciona o seu comportamento com os do grupo ao qual pertence.



A análise dos fatores indica mais do que um simples resultado estatístico, a necessidade de outros subsídios complementares como uma pesquisa qualitativa, a fim de que, através de entrevistas e observações diretas, seja possível avaliar se as respostas obtidas condizem com o comportamento real dos respondentes.

Pela subjetividade do tema, não é possível uma classificação afirmativa que defina o clima detectado como bom ou ruim, mas sim, indicar diretrizes que norteiem as ações das chefias.

## Conclusões Gerais

- ✓ Os resultados obtidos por estas intervenções, serão alcançados a longo prazo, portanto, as ações nesse sentido devem ser cuidadosamente planejadas e persistentes.
- ✓ A limitação deste trabalho sempre esteve presente, assim como a possibilidade e risco de reducionismos ou mesmo, exercer influências.
- ✓ A consciência da importância, da essencialidade do tema e das questões que a respeito se colocam, sugerem que devemos repensar os “modelos” organizacionais utilizados nas empresas.

## Sugestões para Futuras Pesquisas

- ✓ Investigação do clima, para qualquer que seja o sistema organizacional, visualizando como um campo de pesquisa específico, ao invés de um conjunto geral de dimensões.
- ✓ Estudar o efeito de certas variáveis do clima, nos diferentes tipos de organizações, a fim de diagnosticar as influências que a automação e as diversas transformações relacionadas às novas tecnologias trazem consigo para a organização.
- ✓ Buscar evidências que constatem a influência de variáveis na percepção do clima organizacional, no que se refere à alienação do indivíduo pela busca de uma melhor qualidade de vida.
- ✓ Analisar e repensar as antagônicas posturas observadas nas empresas, ou seja, por um lado pregando a liberdade e a autodeterminação do ser humano, e por outro, incapacitando-o de decidir o que é melhor para si.



## Referências Bibliográficas

---

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- AQUINO, Cleber. **História Empresarial Vivida**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARANHA, M.L.A e MARTINS, M.H.P. **Filosofando: Uma introdução à filosofia**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 1993.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização. O conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: USAID, 1968.
- BÄR, Fernando L.. **Informação e Comunicação Empresarial numa Empresa de Energia Elétrica**. São Paulo: 1995 (Dissertação de Mestrado. USP-SP).
- BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração: A análise integrada das organizações**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Sociologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1992
- BJUR, Wesley e CARAVANTES, G. **Readministração em Ação**. Porto Alegre: AGE, 1995.
- CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**, São Paulo: Cultrix, 1982.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimização dos procedimentos administrativos**. Porto Alegre: UFRGS, 1988. Dissertação (Mestrado em Administração – UFRGS)
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**, vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.
- COVEY, S. R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEJOURS, C. - **A Loucura do Trabalho**. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo:,1985.
- DRUCKER, Peter F., O Novo Papel da Administração. **Coleção Harvard de Administração**, São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1995.



- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 8.ed., São Paulo: Pioneira, 1989.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: realçando estas questões no cenário brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP-FGV, 1995.
- \_\_\_\_\_ e FLEURY, Afonso. **Apredizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FRANKL, Viktor E. **Em Busca do Sentido**. 4.ed., Rio Grande do Sul/Rio de Janeiro: Sinodal/Vozes, 1994.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas e Processos**. 3.ed, Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 2.ed., São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo - Dando um Sentido para o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HERZBERG, F. W. Novamente: Como se Faz para Motivar Empregados?. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro:, jan-fev 1968.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores - A teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia: Projeto e produção**. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 1990.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1987.
- KOONTZ, Hartold e O'DONNELL, Cyrill. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- McGREGOR, Douglas. **O lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MEDEIROS FILHO, Benedito C. **Revolução na Cultura Organizacional**. São Paulo: STS, 1992.
- MENDES RIBEIRO, Carlos Reinaldo. **A Empresa Holística**. SP/RS: Editare/Vozes, 1989.
- MINTZBERG, Henry. A Queda e a Ascensão do Planejamento Estratégico. **Exame**, 14/09/94, p.70.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**, 3.ed., Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1993.
- MOTTA, Fernando C.P. **Teoria Geral da Administração: Uma introdução**. 3.ed., São Paulo: Pioneira, 1975.
- PINCHOT, Gifford e Elizabeth. **O Poder das Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus. 1994.
- SANTOS, José Luiz dos. **O que é Cultura**. 15ª Edição, São Paulo, Brasiliense, 1994.
- SANTOS, Neri dos e FIALHO, Francisco A. P. **Manual de Análise Ergonômica do Trabalho**. Curitiba: Genesis, 1994.
- SBRAGIA, Roberto. Um Estudo Empírico sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: vol 18(2) - abr/jun-83.
- SCHEIN, Edgard. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia Organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade. Como Usar Equipes para Melhorar a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- SCOTT, Cyntia D. **Gerenciando a Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

- SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo, Gente, 1995.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais: Como se manifestam e como se manejam**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.
- SOUZA, Renato José de. **Ergonomia no projeto do trabalho em organizações: o enfoque macroergonômico**. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – UFSC).
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1966.
- THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, v.26,n.2,abril/junho, São Paulo:1991.
- TOFFLER, Alvin e Heide. **Criando uma nova civilização**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- WEIL, Pierre. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio - A Nova Cultura Organizacional Holística**, Rio de Janeiro, Editora Rosa dos Tempos, 2ª Edição, 1992.
- WISNER, Alain. **A Inteligência no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundacentro, 1994.
- WOOD Jr., Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo - Os caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Set-Out 1992, p. 6.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Ecologia de Empresas: um estudo do ambiente empresarial**, São Paulo, Atlas, 1980.
- ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.